

INTERNACIONALIZACIJA POLJOPRIVREDNO- PREHRAMBENE INDUSTRIJE

Škoda, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2014

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of agriculture / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Poljoprivredni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:679545>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Sveučilište Josipa Jurja
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet
agrobiotehničkih
znanosti Osijek**

Repository / Repozitorij:

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA
POLJOPRIVREDNI FAKULTET U OSIJEKU**

Ana Škoda

Diplomski studij Agroekonomika

INTERNACIONALIZACIJA POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENE INDUSTRIJE

Diplomski rad

Osijek, 2014.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA
POLJOPRIVREDNI FAKULTET U OSIJEKU**

Ana Škoda

Diplomski studij Agroekonomika

INTERNACIONALIZACIJA POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENE INDUSTRIJE

Diplomski rad

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

- 1. prof. dr. sc. Krunoslav Zmaić, predsjednik**
- 2. doc. dr. sc. Tihana Sudarić, mentor**
- 3. prof. dr. sc. Ružica Lončarić, član**

Osijek, 2014.

Zahvala

Zahvaljujem svojoj mentorici doc. dr. sc. Tihani Sudarić na strpljenju, pomoći i vodstvu prilikom izrade ovog diplomskog rada, kao i svim drugim djelatnicima Poljoprivrednog fakulteta u Osijeku.

Srdačno zahvaljujem i voditeljici marketinga Paške sirane Martini Pernar Škunca na susretljivosti i ustupljenim internim podacima, na temelju kojih je napravljeno istraživanje.

Hvala svim mojim kolegama i prijateljima, bez kojih studiranje ne bi bilo toliko zabavno.

Najveća hvala mojim roditeljima i obitelji na razumijevanju i bezuvjetnoj potpori.

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Pregled literature.....	2
2.1. Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća.....	2
2.1.1. Motivi za internacionalizaciju.....	3
2.1.2. Čimbenici uspjeha.....	4
2.1.3. Strategije izlaska na međunarodno tržište.....	7
2.1.4. Barijere internacionalizacije.....	9
2.2. Vanjskotrgovinska razmjena poljoprivredno-prehrambenih proizvoda.....	11
2.2.1. Statistički pokazatelji vanjskotrgovinske razmjene.....	12
3. Materijal i metode.....	17
3.1. Način istraživanja.....	17
3.2. Metode rada.....	17
3.2.1. Metoda slučaja.....	17
3.2.2. Metoda kompilacije.....	18
3.2.3. Metoda klasifikacije.....	18
3.2.4. Metoda analize.....	18
3.2.5. Metoda sinteze.....	18
3.2.6. Statistička metoda.....	19
4. Rezultati.....	20
4.1. Opis Paške sirane d.d.	20
4.1.1. Ovčarstvo.....	20
4.1.2. Paška ovca.....	21
4.1.3. Nastanak i razvoj Paške sirane.....	22
4.1.4. Proizvodi.....	22
4.1.5. Projekt SAPARD.....	24
4.2. Analiza Upitnika.....	25
5. Zaključak.....	33
6. Popis literature.....	35
7. Sažetak.....	38
8. Summary.....	39
9. Prilozi.....	40
9.1. Upitnik.....	40

10. Popis tablica	48
11. Popis grafikona.....	49
TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA	50
BASIC DOCUMENTATION CARD	52

1. Uvod

Hrana je osnova života, čovjeku omogućava obavljanje svakodnevnih aktivnosti, dok poljoprivreda obuhvaća proces proizvodnje hrane za ljude, kao i za životinje te ostalih tvari kroz uzgajanje biljaka i životinja. Iz toga proizlazi kako su poljoprivredna proizvodnja i prehrambena industrija ključni potencijal razvoja hrvatskog gospodarstva.

Iznimno brz razvoj znanosti, tehnologije, komunikacijskih sustava i svjetske trgovine, dovodi do smanjenja različitosti među pojedinim tržištima i potrošačima koji na tim tržištima iskazuju svoje potrebe i želje. Različita tržišta različitih zemalja postaju sve sličnija pa dolazi do orijentacije poslovanja prema inozemnim tržištima.

Internacionalizacija poslovanja postaje važan preduvjet za daljnji rast i razvoj svakog poduzeća dok suvremene tendencije na međunarodnom tržištu otvaraju nove mogućnosti internacionalizacije poslovanja i u poljoprivredno-prehrambenoj industriji.

Za Hrvatsku, kao malu nacionalnu ekonomiju, internacionalizacija je najčešće jedina mogućnost širenja i razvitka navedenih poduzeća ali i gospodarskog prosperiteta nacionalne ekonomije kao cjeline.

Općenito, internacionalizacija poslovanja odnosi se na ulazak stranih poduzeća na tuzemno tržište, ali i na izlazak tuzemnih poduzeća na inozemna tržišta. Pri izlasku na inozemno tržište poduzetnici mogu birati neku od mogućih strategija. Biraju između strategije izvoza, zajedničkog ulaganja i izravne investicije.

Prethodna istraživanja su pokazala da većina poduzeća u okviru izlaska na inozemno tržište u početnoj fazi internacionalizacije koristi jednostavnije strategije kao što su izravni i neizravni izvoz. Nakon nekog vremena, u kojem učvršćuju svoju poziciju i stječu određeno znanje i iskustvo, povećavaju stupanj internacionalizacije i prelaze na složenije strategije.

Rezultati prethodnih istraživanja će se usporediti s ovim istraživanjem provedenim nad Paškom siranom d.d.

Cilj ovog rada je otkriti koji čimbenici potiču poduzeće iz poljoprivredno-prehrambene industrije na internacionalno poslovanje te odabir strategija izlaska na strana tržišta, identificirati probleme i barijere na koje nailazi, spoznati procese poslovanja i postizanja uspjeha na tržištu.

2. Pregled literature

U posljednjih nekoliko desetljeća internacionalizacija malih i srednjih poduzeća postala je veoma zanimljiv predmet istraživanja.

2.1. Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća

Internationalizacija obuhvaća različite pojave od internacionalizacije poslovnih grana i tržišta pa sve do internacionalizacije pojedinih poslovnih aktivnosti poduzeća.

Sličnosti među pojedinim zemljama u određenim su regijama svijeta sve izraženije. Tome doprinose i različite političke i ekonomske mjere država (smanjenje ili ukidanje različitih tarifnih i netarifnih prepreka, sniženje carina, ujednačavanje tehničkih i tehnoloških standarda itd.)

Orijentacija na svjetsko tržište svojstvena je svakom poduzeću i tijesno je povezana s procesom rasta i razvoja. Za poduzeća malih zemalja poput Hrvatske, Švicarske, Belgije ili Švedske situacija je daleko nepovoljnija. Njihova su domaća tržišta u svjetskim razmjerima iznimno malena te su ona prisiljena na internacionalizaciju poslovanja ako žele ostvariti rast i razvoj, a on je neminovan u sve žešćoj međunarodnoj konkurenciji.¹

Prema Grpcu,² uspjeh je na međunarodnom tržištu pod utjecajem raznih činitelja, kako za velike poslovne subjekte tako i one manjih dimenzija. Međutim, dok veliki poslovni subjekti međunarodnu aktivnost ostvaruju na više inozemnih tržišta, mali i srednji poslovni subjekti u pravilu snagu angažiraju na osvajanje jednog ili manjeg broja inozemnih tržišta.

Razvijene zemlje, koje su površinom i brojem stanovnika slične Hrvatske, upućuju na važnost prepoznavanja sektora malih i srednjih poduzeća kao nositelja izvoznih aktivnosti i ključnog čimbenika podizanja konkurentnosti cjenovnog gospodarstva.

¹ Previšić J. i suradnici, (2012.), Osnove međunarodnog marketinga, Zagreb, str. 4.

² Grbac B., (2009.), Izazovi međunarodnog tržišta, Rijeka, str. 20.

Istraživanje koje je Europska komisija provela pokazuje da internacionalizirana mala i srednja poduzeća češće ostvaruju konstantne i povećane prihode, a poduzeća koja djeluju samo na domaćem tržištu često se susreću varijacijama u veličini prihoda.

Taj navod dokazuju Škrtić i Mikić³ u svom istraživanju provedenom u Finskoj nad 200 malih i srednjih proizvodnih poduzeća, koje je ukazalo na pozitivne učinke internacionalizacije, osobito u proizvodnji i marketingu.

Nastup na stranim tržištima je važan cilj za mnoga mala i srednja poduzeća, osobito ona iz manjih zemalja. Internacionalizacija je još uvijek izazov zbog ograničenih sposobnosti i resursa. Zato je njihova najčešća strategija poslovanja upravo izvoz jer, za razliku od drugih, ne zahtjeva znatne resurse i manje je rizičan.

Suvremene tendencije na međunarodnom tržištu, primarno određene dinamičnim tehnološkim napretkom i novim potrošačkim preferencijama, otvaraju nove mogućnosti internacionalizacije poslovanja malih i srednjih poduzeća.

2.1.1. Motivi za internacionalizaciju

Prije ili kasnije mnoga poduzeća proširuju svoje geografsko područje šireći se s domaćeg tržišta na strana. Samo širenje na međunarodno tržište je osobito značajna odluka za mala i srednja poduzeća, koja najčešće raspolažu malom financijskom osnovom pa su uglavnom usredotočena na domaće tržište i ograničenog djelovanja na određenom geografskom području. Međutim, poznato je kako takva ekspanzija rezultira povećanjem aktivne uloge poduzeća na međunarodnom tržištu.

Postavlja se pitanje zbog čega poduzeća internacionaliziraju svoje poslovanje, odnosno koji su njihovi motivi za ulazak u takvu poduzetničku aktivnost.

Budući da su poduzetnici za ulazak u poduzetničke vode motivirani najčešće ostvarivanjem profita i osiguravanjem egzistencije svojoj obitelji, možemo zaključiti da to nisu dovoljni razlozi za izlazak na strana tržišta. Poduzetnici koji u poduzetničke vode uđu samo radi ostvarivanja profita i osiguranja egzistencije svojoj obitelji najvjerojatnije nikad neće doći na

³ Škrtić M., Mikić M., (2009.), Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske, Ekonomski preglednik, br.5 str. 299

međunarodno tržište, dok oni koji su motivirani nečim drugim, poput samoostvarenja, samodokazivanja, težnje za stvaranjem novoga, mogu pozitivno odgovoriti na izazove internacionalizacije. Uspjeh postignut na domaćem tržištu može biti poticajni čimbenik da tvrtke počnu internacionalizirati svoje poslovanje. Mala i srednja poduzeća u Europi pokazala su interes za internacionalizacijom nakon što su postigla određeni uspjeh na domaćem tržištu.⁴

Škrtić i Mikić⁵ smatraju da su osnovni motivi ulaska malih i srednjih poduzeća na strana tržišta poboljšanje konkurentnosti poduzeća na osnovi ekonomskih parametara kao što su veličina tržišta i troškovi. Malo tržište poput hrvatskog nije dovoljno da tvrtka ima konstantan rast, pa mnoge tvrtke u tim stadijima počinju razmišljati o širenju na strana tržišta. Mala i srednja poduzeća usredotočena na iskorištavanje ekonomije obujma mogu biti motivirana ulaskom u proces internacionalizacije da bi dobila pristup tržištima – proširenje i diferenciranje tržišta, lansiranje novih proizvoda ili usluga ili povećanje međunarodne konkurencije na domaćem tržištu i dobavljačima – racionalizacija proizvodnje i potreba za minimiziranjem troškova radne snage.

To potvrđuju i mnogi drugi autori, navodeći da pristup jeftinijim faktorima proizvodnje, kao što je dostupnost nižeg troška kapitala, uvelike može potaknuti internacionalizaciju poslovanja.

Barnes i suradnici⁶ tvrde da postoje proaktivni i reaktivni poticaji. Proaktivni poticaji se prvenstveno odnose na povećanje i poboljšanje profita, sposobnost lake prilagodbe proizvoda za strano tržište, vladinu politiku za poticanje izvoza, povoljnije propise u stranoj zemlji. Reaktivni poticaji se odnose na nepovoljne domaće tržišne uvjete, višak proizvodnih kapaciteta i priliku da se poveća broj izvoznih tržišta.

2.1.2. Čimbenici uspjeha

Poduzeća bi prilikom širenja poslovanja na strana tržišta morala ispitati ključne čimbenike koji se moraju uzeti u obzir prilikom svake internacionalizacije.

⁴ Chelliah S. i suradnici, (2010.), Internationalization and Performance Small and Medium Enterprises in Malaysia, International Journal of Business & Management, no.6, str. 28

⁵ Škrtić M., Mikić M., (2009.), Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske, Ekonomski preglednik, br.5, str. 294

⁶ Barnes B. i suradnici (2006.), Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets, , Journal of Medical marketing no.3, str. 211

Menadžerska znanja i vještine predstavljaju važne nematerijalne resurse s kojima tvrtka raspolaže. Menadžer je osoba koja donosi najvažnije odluke u poduzeću i zato je važno da prije svega razmišlja internacionalno. Vještine i znanja o upravljanju koje menadžer posjeduje, najvažnija su prilikom samog procesa izlaska na vanjsko tržište.

Istraživanje koje su proveli Ciszewska-Mlinarič i Mlinarič⁷ pokazuje da su stav i percepcija menadžera o internacionalizaciji i menadžersko međunarodno znanje neizbježni čimbenici za uspješno odvijanje procesa internacionalizacije. Oni su u svom istraživanju primijetili da pozitivan stav prema izvozu utječe na izvozni nastup u proizvođačkim tvrtkama. Dokazali su da se znanje menadžerskog tima pokazalo kao važan čimbenik koji utječe na razinu internacionalizacije.

Osim menadžmenta, postoji još nekoliko čimbenika koji su važni za uspješnu internacionalizaciju. Barnes i suradnici⁸ u svom istraživanju navode još i kvalitetu svojih proizvoda, tehnološku orijentaciju i resurse s kojima raspolaže. Proveli su istraživanje u kojem su tvrtke podijelili na one koje izvoze rijetko, umjereno i često. U nastavku slijedi prikaz njihovih rezultata.

Tablica 1. Čimbenici uspjeha

Čimbenici uspjeha	Tvrtke koje rijetko posluju internacionalno	Rang	Tvrtke koje umjereno posluju internacionalno	Rang	Tvrtke koje često posluju internacionalno	Rang
Visoka kvaliteta proizvoda	76,9	1	83,3	1	100	1
Cjenovna konkurencija proizvoda	50	2	58,3	5	63,9	2
Inovativne značajke proizvoda	44,2	3	62,5	4	55,6	5
Viši menadžment sa izvoznim iskustvom	28,8	5	66,7	2	63,9	2

⁷ Ciszewska-Mlinarič M., Mlinarič F. (2010.), Small Firms in a Small Country: Managerial Factors, Managing Global Transitions, no.3, str. 243.

⁸ Barnes B. i suradnici (2006.), Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets, Journal of Medical marketing no.3, str. 213.

Viši menadžment koji je posvećen iniciranju i rastu izvozne prodaje	32,7	4	66,7	2	66,7	4
Pristup vjernim kupcima	17,3	6	25	6	33,3	6
Pristup adekvatnim financijskim resursima	15,4	7	12,5	9	25	9
Pristup informacijama	9,6	8	25	6	30,6	7
Inovativne marketinške strategije	5,8	8	20,8	8	27,8	8
Odnosi između zaposlenih	0	11	8,3	10	5,6	10
Inovativne proizvodne vještine	3,8	10	4,2	11	5,6	10

Izvor: Izradila studentica na temelju predloška⁹

Kao najvažniji čimbenik, koji je svim oblicima ispitnih tvrtki pomogao da postanu uspješne, su visoko kvalitetni proizvodi. Rijetko izvozne tvrtke, kao čimbenike nešto manje važnosti, navele su konkurentne cijene i inovativne značajke svojih proizvoda, a najmanje im je važan odnos između zaposlenika. Umjereni izvoznici su osim visoko kvalitetnih proizvoda, naveli viši menadžment, koji je posvećen iniciranju i širenju izvozne trgovine i koji ima znanja i vještine na području izvoza. Za ove tvrtke najmanje važan čimbenik su inovativne proizvodne vještine. U slučaju tvrtki koje često izvoze najvažniji čimbenici uspjeha su visoka kvaliteta i konkurentna cijena samih proizvoda, kao i uloga koja ima viši menadžment, dok su im odnosi između zaposlenika i inovativne proizvodne vještine jednako nevažan čimbenik.

Osim menadžmenta, za uspješnu internacionalizaciju je veoma bitno umrežavanje i grupiranje. To zahtjeva određene preduvjete u organizaciji, poput komunikativne i interkulturalne kompetencije, sposobnost rada u timu i otvorenost prema različitim kulturama.

⁹ Barnes B. i suradnici (2006.), Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets, Journal of Medical marketing no.3, str. 213.

2.1.3. Strategije izlaska na međunarodno tržište

Nakon što menadžment donese odluku o nastupu na nekom stranom tržištu, pred njega se postavlja još važnije pitanje, a to je izbor optimalne strategije ulaska na odabrano strano tržište.

Poduzeća koja ulaze na novo, strano tržište mogu birati između različitih mogućih strategija, od licenciranog i franšiznog poslovanja, izvoza (izravnog ili neizravnog) pa do zajedničkog poslovanja i izravnih stranih investicija. Način ulaska ovisi o dvije međuovisne odluke, a to su lokacija i razina kontrole. Izvoz se nalazi u zemlji i kontrolira se administrativno, licencirano poslovanje se nalazi u stranoj zemlji i kontrolira se ugovorom, a izravne strane investicije su locirane u stranoj zemlji i kontroliraju se administrativno.¹⁰

Proces internacionalizacije započinje s izvozom koji je najniži stupanj internacionalizacije, a završava s direktnim stranim investicijama, kao najvećim stupnjem internacionalizacije. Između tih dviju strategija, postoji prostor i za nekoliko prijelaznih.

Poduzeća koja tek započinju nastup u inozemnom tržištu trebala bi odabrati jednostavne strategije koje bi tijekom vremena prerasle u složenije u skladu s povećanjem stupnja internacionalizacije poslovanja. Poduzeća koja već posluju na međunarodnom tržištu i imaju potrebno međunarodno iskustvo koristit će složenije strategije nastupa. Praksa je pokazala da poduzeća tijekom vremena u kojem učvršćuju svoju poziciju na odabranom stranom tržištu i povećavaju stupanj internacionalizacije poslovanja, prelaze s jednostavnijih na složenije strategije.¹¹

Poslovni subjekt se odlučuje na neizravni izvoz kad nema dovoljno iskustva i znanja o inozemnom poslovanju, u tom slučaju to prepušta posrednicima. Neizravni izvoz predstavlja strategiju za koju nisu potrebna velika ulaganja pa ga često koriste poslovni subjekti koji su tek na početku svog poslovanja i nemaju dovoljno financijskih sredstava za složenije strategije. S obzirom da izvozne poslove obavljaju posrednici, poslovni subjekt na taj način ima manju kontrolu izvoznog poslovanja. Također, ne ostvaruje osobni kontakt s inozemnim

¹⁰ Rasheed H., (2005.), Foreign Entry Mode and Performance: The Moderation Effects of Environment, Journal of Small Business Management, no.1, str. 43.

¹¹ Previšić J., Ozretić-Došen Đ., (2000.), Međunarodni marketing, Zagreb, str. 383.

tržištem i poslovnim partnerima u inozemstvu, pa zbog toga nema pristup povratnim informacijama s tržišta.

Izravno uključivanje u vanjskotrgovinski promet osigurava proizvođaču robe velike mogućnosti prilagođavanja proizvodnje željama kupaca i svakodnevnoj potražnji novih, privlačnijih, sofisticiranijih, suvremenijih i praktičnijih proizvoda. Prikupljaju se podaci o kretanju strane proizvodnje, stanju ponude i potražnje na tome tržištu, o cijenama i o drugim uvjetima kupoprodaje, o trendovima, inovacijama, itd.

Zajedničko poslovanje bez ulaganja kapitala odnosi se na licenčnu proizvodnju i franšizing. U industriji u kojoj se tehnologija brzo mijenja licenciranje predstavlja dobar izbor. Licenciranje je posebno važno kod strategija diversifikacije, gdje se na nova tržišta može ući kupnjom, ne samo tehnologije proizvoda, već i know-how u domeni marketinga proizvodnje.¹²

Postoji nekoliko tehnoloških i teritorijalnih razloga zašto poduzeće razmatra licenciranje kao način ulaska na inozemno tržište. Za teške ili glomazne proizvode malih vrijednosti, troškovi transporta mogu biti toliko visoki da izvoz učine izuzetno skupim. Ponekad je potrebno lokalno poduzeće koje poznaje proizvod, posebno kada proizvod zahtjeva instaliranje i dodatne usluge.

Prema istraživanju Bilas V. i suradnika¹³ koji su ispitali motive hrvatskih poduzeća za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja, zadovoljstvo ukupnim učinkom zajedničkih ulaganja i zadovoljstvo poslovanjem zajedničkog entiteta, najbitniji čimbenik je smanjenje troškova poslovanja matičnih poduzeća, zatim unaprjeđenje pregovaračkog položaja prema kupcu/dobavljaču. Slijedi povećanje tržišnog udjela matičnih poduzeća, zatim stjecanje novih tehnologija i know-how od partnera, potreba za kapitalom i sirovinama drugog poduzeća te smanjenje rizika poslovanja matičnih poduzeća.

Zaključak tog istraživanja je kako zajednička ulaganja postaju sve važniji oblik izlaska na inozemna tržišta, iako u Hrvatskoj postoji mali broj poduzeća koji se odlučuje za tu strategiju.

¹² Škrtić M., Mikić M., (2009.), Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske, Ekonomski preglednik, br.5, str.307.

¹³ Bilas V. i suradnici, (2011.), Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku, XXV, str.29.

2.1.4. Barijere internacionalizacije

Osnovni ograničavajući čimbenici su nedostatak financijskih sredstava, manjak menadžerskog i marketinškog znanja, javna politika te neprilagođavanje potrebama gospodarstva. Iz toga proizlazi kako sam proces internacionalizacije može biti skup, dugotrajan i iscrpljujući, osobito ako poduzeća u osnovne odrednice poslovanja ne uvrste fleksibilnost, elastičnost i inovativnost pa nisu spremni na prilagodbu novonastalim situacijama.

Derado¹⁴ u svom istraživanju izvozne barijere dijeli na unutarnje i vanjske prepreke koje se neposredno odnose na mogućnosti i na uvjete izlaska na međunarodno tržište. Unutarnjim barijerama pripadaju one koje se nalaze unutar poduzeća, pa na njih poduzeće može utjecati, a vanjske su barijere prepreke na domaćem i na inozemnom tržištu koje nisu pod neposrednim utjecajem poduzeća. Otklanjanje tih barijera neposredan je zadatak javne politike u stvaranju poticajnih uvjeta za uspješnu internacionalizaciju poslovanja malih i srednjih poduzeća.

Najčešće zapreke internacionalizacije poslovanja na internoj razini su cijena proizvoda ili usluge, visoka cijena procesa internacionalizacije. Uz visoke troškove, nedostatak vještina i znanja menadžera, nedostatak organizacijskih i strateških vještina te nepostojanje strateškog planiranja, značajnu prepreku predstavljaju neznanje stranog jezika, nepoznavanje stranog tržišta, neznanja o drugim kulturama i običajima itd.

Temeljne vanjske prepreke internacionalizaciji su nedostatak adekvatnih informacija, nedostatak javne potpore, poteškoće s dokumentacijom. Mala i srednja poduzeća, s obzirom da nemaju dovoljno financijskih sredstava, ne mogu si priuštiti skupa istraživanja tržišta, nažalost, često nemaju niti educirano kadar koji bi to mogao obavljati samostalno. Nedostatak potpore često je povezan s nepostojanjem politike informiranja, a javljaju se poteškoće s papirologijom koje proizlaze od nepoznavanja tržišta.

Barnes i suradnici proveli su istraživanje o barijerama na koje nailaze tvrtke koje na internacionalnom tržištu nastupaju rijetko, umjereno i često.

¹⁴ Derado D., (2011.), Institucionalni uvjeti internacionalizacije malih i srednjih poduzeća: slučaj Splitsko-dalmatinske županije, Ekonomski preglednik, br.1., str. 135.

Tablica 2.: Barijere u internacionalizaciji

Barijere u internacionalizaciji	Tvrtke koje rijetko posluju internacionalno	Tvrtke koje umjereno posluju internacionalno	Tvrtke koje često posluju internacionalno
Natjecanje s lokalnim proizvođačima	3,62	4,00	3,81
Pronalazak distributera	4,02	4,00	3,92
Spora plaćanja	3,54	3,56	3,33
Troškovi inozemnog marketinga	3,69	3,63	3,53
Nedostatak tržišnog znanja	3,60	3,33	2,89
Vrijeme planiranja	3,27	2,67	2,61
Nedostatak iskustva	3,25	2,54	2,47
Kulturne različitosti i jezik	3,17	2,92	2,75
Nedostatak izvoznih poticaja	3,50	3,63	3,17
Internacionalni standardi	3,23	3,08	2,94
Uvozne carine	3,32	3,46	3,31
Poteškoće u transportu	3,08	2,75	2,72
Fluktuacije valute	3,62	3,38	3,44
Nedostatak izvozne potpore	3,38	3,29	2,86
Carine	3,17	3,25	3,25
Nepovoljni prekomorski uvjeti	3,08	3,04	3,14

Izvor: izradila studentica na temelju predloška¹⁵

Pronalazak odgovarajućeg distributera zajednička je barijera za sva poduzeća. Tvrtke koje rijetko posluju internacionalno, glavnim barijerama smatraju i troškove inozemnog marketinga, natjecanje s lokalnim proizvođačima kao i nedostatak tržišnog znanja. Najmanje bitna prepreka internacionalizaciji ovih tvrtki su poteškoće u transportu. Kao najznačajnije barijere tvrtke koje umjereno posluju internacionalno navode natjecanje s lokalnim proizvođačima, dok im nedostatak iskustva predstavlja najmanje značajnu barijeru.

¹⁵ Barnes B. i suradnici, (2006.), Investigating the export marketing activity of SMEs operating in interational healthcare markets, Journal of Medical marketing, Journal of Medical marketing no.3, str.216.

2.2. Vanjskotrgovinska razmjena poljoprivredno-prehrambenih proizvoda

Razmjena roba i usluga odvija se u zemljama koje imaju različitu kulturu, vrijednosti, običaje, norme i pravila. Upravo zbog tih razlika od davnina se pronalaze načini za unifikaciju poslovanja, utvrđuju se pravila poslovnog ponašanja i internacionalnog poslovanja u cjelini, što dovodi do toga da su različita tržišta sve sličnija i mogućnosti širenja poslovanja sve veće.

Nedavna ekonomska kriza utjecala je na ekonomije diljem svijeta. Krajem 2008. manifestirala se i u Hrvatskoj, prvotno zaustavljanjem gospodarskog rasta, zatim smanjenjem proizvodnje i potrošnje te naposljetku padom BDP-a od 5,8%.¹⁶

Nažalost, gospodarstvo još uvijek ne pokazuje značajnije pomake na bolje. Cjelokupni oporavak zaostaje ako uspoređujemo i zemlje u regiji. Ostvaren je veliki proračunski deficit, a Vlada je umjesto poticanja potrošnje i pokretanja proizvodnje, uvela tzv. krizni porez. Iako je on poslužio glavnoj svrsi punjenja državnog proračuna, izrazito je smanjio potrošnju, porasla je nelikvidnost, a povezano s tim, nastala je i visoka nezaposlenost. Umjesto ekspanzije, povećane proizvodnje, otvaranja tržišta i drugim razvojnim pokazateljima, hrvatsko gospodarstvo stagnira, nažalost i nazaduje u nekim granama gospodarstva.

Suvremeno hrvatsko gospodarstvo kao i cijelo hrvatsko društvo zadnjih je desetljeća suočeno s transformacijama koje imaju duboke povijesne korijene i dugoročne posljedice. Hrvatska je već dugi niz godina usmjerena prema izgradnji modernog tržišnog i europski konkurentnog gospodarstva.

Neupitno je da postoji neiskorišteni potencijal hrvatske industrije, ali neophodna je suradnja svih relevantnih institucija, podrške lokalne samouprave, turističke zajednice, razvojnih agencija, predstavnika vlasti. Nije moguće preko noći informirati svih o svim mogućim prilikama koje se pružaju, ali moguće je kao pojedina zajednica ustrajati u ostvarenju jedinstvenih ciljeva koji će djelovati na razvoj.

¹⁶ Državni zavod za statistiku, (2010.), Statističke informacije 2010., Zagreb, str.44.

2.2.1. Statistički pokazatelji vanjskotrgovinske razmjene

U 2012. godini uvezeno je poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u vrijednosti od 2.567,3 milijuna američkih dolara, a izvezeno je poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u vrijednosti od 1.621,5 milijuna američkih dolara, čime je ostvaren deficit od 945,8 milijuna američkih dolara. U ukupnoj bilanci robne razmjene RH, bilanca vanjskotrgovinske razmjene poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u 2012. godini činila je 11,2 %. Povećanje udjela deficita razmjene poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u ukupnom deficitu uzrokovano je smanjenjem uvoza industrijskih proizvoda zbog gospodarske krize. Pokrivenost uvoza izvozom poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u 2012. godini iznosila je 63,2 % i veća je od pokrivenosti uvoza izvozom za ostale proizvode vanjskotrgovinske razmjene.¹⁷

Tablica 3.: Izvoz poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda

RANG	RANG		IZVOZ	IZVOZ
			2011.	2012.
2011.	2012.	ZEMLJE	mil. USD	mil USD
		POLJOP. I PREH. IND.	1.560	160
1	1	BOSNA I HERCEGOVINA	474	454
2	2	ITALIJA	158	159
3	3	SLOVENIJA	155	148
4	4	SRBIJA	111	122
6	5	MAĐARSKA	77	101
5	6	NJEMAČKA	82	67
7	7	JAPAN	68	59
8	8	MAKEDONIJA	45	52
9	9	AUSTRIJA	40	46
12	10	GRČKA	27	40
10	11	CRNA GORA	32	37
11	12	KOSOVO	27	27
13	13	RUSIJA	23	24
15	14	SAD	20	22
25	15	LIBIJA	9	18
14	16	SLOVAČKA	21	18

Izvor: izradila studentica na temelju predloška¹⁸

Najvažnija izvozna odredišta u 2012. su: Bosna i Hercegovina (s udjelom od 28%), Italija (10%), Slovenija (9%) i Srbija (8%).

¹⁷ Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske, Godišnje izvješće o stanju poljoprivrede u 2012. godini, www.mps.hr/UserDocsImages/.../2014/Zeleno%20izvjesce%202013.doc (datum pristupa 14. svibnja 2014.), str. 41.

¹⁸ www.hgk.hr (datum pristupa 14. svibnja 2014.)

Tablica 4.: Uvoz poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda

RANG	RANG		UVOZ	UVOZ
			2011.	2012.
2011.	2012.	ZEMLJE	mil. USD	mil USD
		POLJOP. I PREH. IND.	2.592	2.532
1	1	NJEMAČKA	347	330
2	2	ITALIJA	276	275
3	3	NIZOZEMSKA	202	198
4	4	BRAZIL	202	188
5	5	MAĐARSKA	158	154
6	6	BOSNA I HERCEGOVINA	138	132
7	7	POLJSKA	125	117
9	8	SRBIJA	93	110
8	9	AUSTRIJA	116	103
11	10	SLOVENIJA	85	92
10	11	ŠPANJOLSKA	90	89
12	12	FRANCUSKA	66	69
13	13	RUMUNJSKA	64	62
15	14	MAKEDONIJA	43	44
21	15	SLOVAČKA	27	41
14	16	ČEŠKA	47	37

Izvor: izradila studentica na temelju predloška¹⁹

U strukturi uvoza poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda prema zemljama podrijetla dominiraju: Njemačka (13%), Italija (11%), Nizozemska (8%) te Brazil (7%).

Najveći obujam vanjskotrgovinske razmjene poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda ostvaren je sa zemljama Europske unije, u 2012. godini iznosio 2.375 milijuna USD od čega je izvezeno robe u vrijednosti od 668 milijuna USD, a uvezeno u vrijednosti od 1.707 milijuna USD.

Tada smo još uvijek bili dio Srednjeeuropskog ugovora o slobodnoj trgovini, pa je vidljivo kako su zemlje članice CEFTA-e značajni izvozni partneri u koje smo izvozili poljoprivredne i prehrambene proizvode u vrijednosti od 709 milijuna USD.

Industrija hrane i pića u bruto dodanoj vrijednosti prerađivačke industrije Hrvatske sudjeluje sa 23% dok proizvodnja duhanskih proizvoda sudjeluje sa 2%. U istoj industriji u 2011. godini evidentirano je oko 47.000 zaposlenih djelatnika ili 20% od ukupno zaposlenih u

¹⁹ www.hgk.hr (datum pristupa 14.svibnja 2014.)

prerađivačkoj industriji. U usporedbi s drugim granama prerađivačke industrije u RH proizvodnja hrane, pića i duhana zapošljava najviše ljudi te ostvaruje najveći ukupni prihod.

Međutim, na hrvatskom tržištu poljoprivredno-prehrambenih proizvoda vidljiva je i izrazita neuravnoteženost ponude i potražnje.

Tablica 5.: Industrijska proizvodnja odabranih prehrambenih proizvoda

Naziv proizvoda	Mjerna jedinica	2010.	2011.	2012.
Govedina, svježa ili hladena	000 t	26	27	25
Svinjetina, svježa ili hladena	000 t	54	57	59
Svježe meso peradi	000 t	47	51	51
Kobasice	000 t	57	57	59
Mesne konzerve	000 t	16	17	17
Ribljii proizvodi (zamrznuti i sušeni)	000 t	6	8	14
Riblje konzerve	000 t	8	8	9
Voćni sokovi	000 hl	870	856	837
Konzervirano povrće	000 t	10	13	8
Konzervirano povrće u octu	000 t	14	12	9
Jestivo ulje	000 t	47	44	41
Margarin	000 t	16	18	16
Maslac	000 t	4	5	4
Sirevi	000 t	29	30	32
Brašno od pšenice i suražice	000 t	327	324	331
Svježi kruh	000 t	136	135	151
Keksi i srodni proizvodi	000 t	29	29	29
Tjestenina	000 t	13	13	17
Šećer	000 t	262	326	297
Bomboni, čokolade i kakao proizvoda	000 t	27	25	25
Kava	000 t	11	12	11
Dodaci jelima - umaci, pripravci umaka i začini	000 t	24	23	25
Dječja hrana	000 t	10	9	8
Koncentrirane juhe	000 t	6	6	6
Pekarski kvasac	000 t	15	14	12
Stočna hrana	000 t	597	619	642
Destilirana alkoholna pića	000 hl	106	100	98
Prirodna vina	000 hl	302	312	273
Pivo	000 hl	3.438	3.738	3.634
Osvježavajuća bezalkoholna pića	000 hl	2.465	2.583	2.484
Cigarete koje sadrže duhan	mil. kom.	13.368	11.827	11.202

Izvor: izradila studentica na temelju predloška²⁰

U 2012. godini najvažniji izvozni proizvodi RH jesu:

1. rafinirani šećer
(vrijednost izvoza rafiniranog šećera iz RH iznosi 188 milijuna američkih dolara i čini 11,6 % ukupne vrijednosti izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz RH)
2. pšenica i suražica, osim tvrde pšenice te pšenice i suražice za sjetvu

²⁰ www.hgk.hr (datum pristupa 14.svibnja 2014.)

(vrijednost izvoza pšenice i suražice, osim tvrde pšenice te pšenice i suražice za sjetvu, iz RH iznosi 109 milijuna američkih dolara i čini 6,7 % ukupne vrijednosti izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz RH),

3. cigarete

(vrijednost izvoza cigareta iz RH iznosi 74 milijuna američkih dolara i čini 4,6 % ukupne vrijednosti izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz RH),

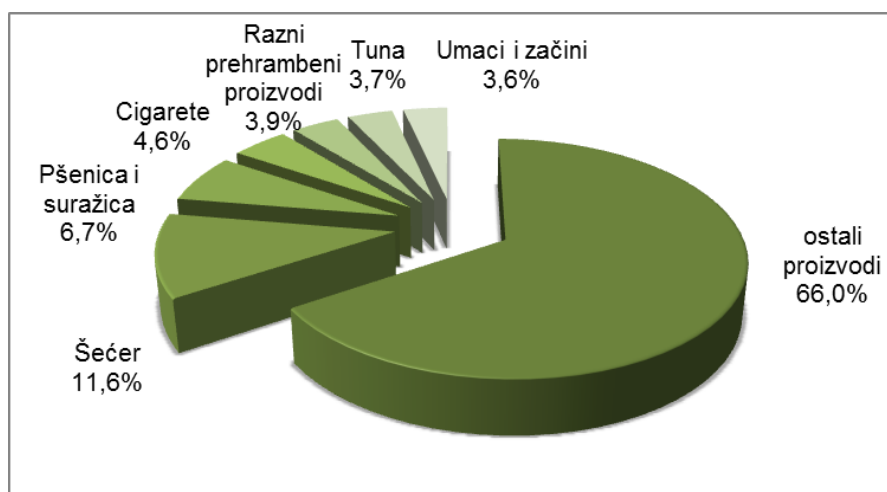
4. razni prehrambeni proizvodi²¹

(vrijednost izvoza raznih prehrambenih proizvoda iz RH iznosi 63 milijuna američkih dolara i čini 3,9 % ukupne vrijednosti izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz RH) te

5. tuna

(vrijednost izvoza tune iz RH iznosi 59 milijuna američkih dolara i čini 3,7 % ukupne vrijednosti izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz RH).

Grafikon 1.: Najvažniji izvozni poljoprivredno-prehrambeni proizvodi Republike Hrvatske u 2012. godini



Izvor: DZS, obrada: Ministarstvo poljoprivrede

Navedeni proizvodi čine više od četvrtine vrijednosti izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda RH. Među deset najvažnijih izvoznih proizvoda ulaze i umaci i pripravci za umake te miješana začinska sredstva, vode s dodanim šećerom i aromama, živa goveda, pivo i soja.

Deset najvažnijih izvoznih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda čini 43,5 % ukupne vrijednosti izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz RH.

²¹ Složeni alkoholni pripravci za uporabu u proizvodnji pića, aromatizirani ili obojeni šećerni sirupi, proizvodi bez sadržaja mliječnih masti, saharoze, izoglukoze, glukoze ili škroba s masenim udjelom manjim od 1,5 % mliječne masti, 5 % saharoze, 5 % glukoze ili škroba, sirupi za pripravu bezalkoholnih pića, dječja hrana, dijetetski proizvodi, voćni čajevi, žvakaće gume, bomboni, nadomjesci za sir, voćni sirupi, aditivi za pekarske proizvode i dr.

U 2012. godini u RH je najviše uvezeno:

1. raznih prehrambenih proizvoda

(RH je uvezla raznih prehrambenih proizvoda u vrijednosti 112 milijuna američkih dolara, što čini 4,4 % ukupne vrijednosti uvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda),

2. zamrznutog svinjskog mesa

(RH je uvezla zamrznutog svinjskog mesa u vrijednosti 99 milijuna američkih dolara, što je 3,9 % ukupne vrijednosti uvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda),

3. sirovog šećera

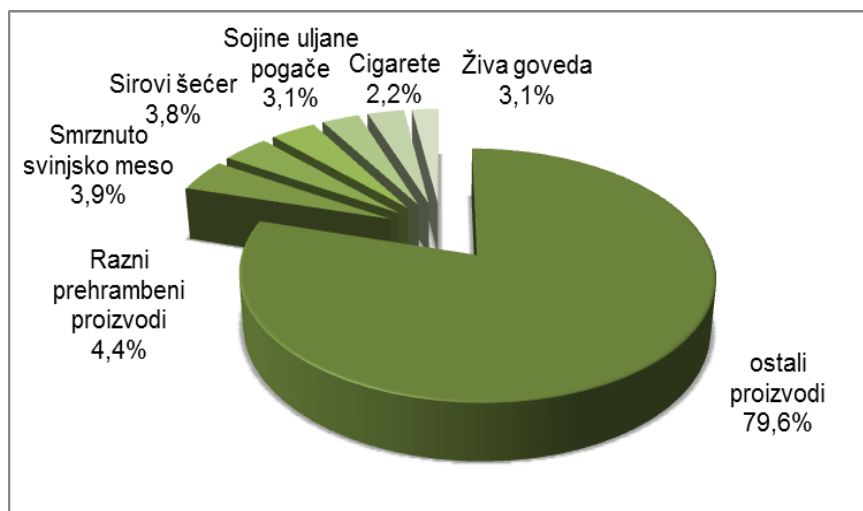
(RH je uvezla sirovog šećera u vrijednosti 96 milijuna američkih dolara, što je 3,8 % ukupne vrijednosti uvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda),

4. uljanih pogača i ostalih krutih ostataka dobivenih pri ekstrakciji ulja od soje

(RH je uvezla uljanih pogača i ostalih krutih ostataka dobivenih pri ekstrakciji ulja od soje u vrijednosti 80 milijuna američkih dolara, što čini 3,1 % ukupne vrijednosti uvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda)

5. živih goveda (RH je uvezla živih goveda u vrijednosti 79 milijuna američkih dolara, što čini 3,1 % ukupne vrijednosti uvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda).

Grafikon 2.: Najvažniji uvozni poljoprivredno-prehrambeni proizvodi Republike Hrvatske u 2012. godini



Izvor: DZS, obrada: Ministarstvo poljoprivrede

Uvoz poljoprivredno-prehrambenih proizvoda heterogeniji je od izvoza te navedeni proizvodi čine 18,2 % vrijednosti uvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Među deset najvažnijih uvoznih proizvoda su i cigarete, pripravci za prehranu životinja, hrana za pse i mačke, kava te ulje uljane repice. Deset najvažnijih uvoznih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda čini 27,8 % ukupne vrijednosti uvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u RH.²²

²² Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske, Godišnje izvješće o stanju poljoprivrede u 2012. godini, www.mps.hr/UserDocsImages/.../2014/Zeleno%20izvjesce%202013.doc (datum pristupa 14. svibnja 2014.), str. 43.

3. Materijal i metode

Prilikom samog pisanja i uređivanja teksta korišteni su Microsoft Officeovi alati.

3.1. Način istraživanja

Istraživanje je provedeno na primjeru Hrvatske, koja predstavlja malu zemlju u kojoj prevladavaju mala i srednja poduzeća.

U istraživanju su korišteni primarni i sekundarni podaci, prikupljeni iz stručne i znanstvene literature iz područja internacionalnog poslovanja poduzeća iz poljoprivredno-prehrambene industrije.

Samo istraživanje poslovanja Paške sirane d.d. je provedeno ispitivanjem putem Upitnika, koji su ispunjavale ključne osobe u poduzeću.

3.2. Metode rada

U ovom radu korišteno je više znanstvenih metoda:

1. metoda slučaja,
2. metoda komparacije,
3. metoda klasifikacije,
4. metoda analize
5. metoda sinteze
6. statistička metoda

3.2.1. Metoda slučaja

Za istraživanje privrednih organizacija koristi se metoda slučaja u nekim disciplinama ekonomske znanosti i sociologije rada. U izučavanju poduzeća ta metoda obično je korištena za postavljanje nacrtu istraživanja neke opsežne teme na kojoj je radio veći broj istraživača.²³

²³ Biličić M., (2005.): Metoda slučaja u znanosti i nastavi, Izvorni znanstveni rad, Rijeka, str.221.

3.2.2. Metoda kompilacije

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Metoda kompilacije može se upotrijebiti u kombinaciji s drugim metodama u znanstvenoistraživačkom radu, tako da djelo nosi u što većoj mjeri osobni pečat autora kompilatora, koji će, uz osobni pristup pisanju znanstvenog ili stručnog djela korektno i na uobičajen način citirati sve ono što je od drugih preuzeo.²⁴

3.2.3. Metoda klasifikacije

Najjednostavnija i najstarija znanstvena metoda. Znanost zapravo počinje klasifikacijom. Tako se, na primjer, vrši klasifikacija troškova na fiksne, varijabilne, granične itd. ili klasifikacija roba koje se primaju na prijevoz, koje se ne primaju na prijevoz i roba koje se primaju na prijevoz po posebnim uvjetima.²⁵

3.2.4. Metoda analize

Ovu metodu čini raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove. Analize mogu biti različite, ovisno o kojem se znanstvenom polju radi.²⁶

3.2.5. Metoda sinteze

Naspram postupku analize, postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelove ili elemenata i cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije, naziva se metoda sinteze.

²⁴ Metode znanstvenih istraživanja, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVA_NJA.pdf (datum pristupa 25.travnja 2014.), str.18

²⁵ Pupovac D., Znanstvene metode daju odgovor na pitanje 'kako treba raditi' http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_informatika_s2/Znanstvene%20metode.pdf (datum pristupa 25.travnja 2014.), str.10

²⁶ CEPOS, Diverzitet šumskih ekosistema i zaštićenapodručja http://www.fmpvs.gov.ba/texts/239_365_h.pdf (datum pristupa 7.svibnja 2014.), str.14

3.2.6. Statistička metoda

Još se naziva i opće znanstvena metoda zbog učestalog korištenja u znanstvenoistraživačkom radu. Tokom dvadesetog stoljeća postala je jedna od najvažnijih znanstvenih metoda. Statistika je znanost o metodama za izražavanje masovnih pojava s pomoću brojčanog izražavanja.²⁷

²⁷ Stančić B., Kartografija i kartografi Staroga Grada na Hvaru <http://www2.geof.unizg.hr/~bstancic/kiksgnh.pdf> (datum pristupa 7.svibnja 2014.), str.8.

4. Rezultati

Nakon teoretskog dijela u kojem su prikazani najčešći motivi i barijere u samom procesu internacionalizacije, čimbenici uspješnosti i moguće strategije izlaska na strano tržište te vanjskotrgovinska razmjena Republike Hrvatske, u ovom dijelu rada izneseni su rezultati istraživanja koje je provedeno za potrebe diplomskog rada.

Istraživanje je usmjereno na utvrđivanje internacionalnog poslovanja poduzeća iz područja poljoprivredno-prehrambene industrije, načinima ispitivanja tržišta na kojima posluju, njegovog motiva za izlazak na inozemno tržište, prepreka na koje su nailazili i samih strategija izlaska na nabrojana tržišta.

Prikupljeni su podaci uz pomoć Upitnika (pregled svih postavljenih pitanja moguće vidjeti u poglavlju Prilozi), a podijeljeni su na opće podatke o poduzeću, fizički kapital poduzeća, uspješnost poduzeća te najbitniji podaci o internacionalnom poslovanju. U ime Paške sirane informacije je dala voditeljica marketinga Martina Pernar Škunca. Nakon prikupljenih podataka uslijedila je obrada i analiza.

4.1. Opis Paške sirane d.d.

Paška sirana je najstarija sirana na otoku Pagu. S njom je počela priča o Paškom siru, najpoznatijem i najnagrađivanijem hrvatskom siru. Prva je plasirala Paški sir na tržište, prva dala etiketu, prva ga poslala na natjecanja i dobila medalje za njega. Prva je stvorila od Paškog sira brend za kojeg se danas zna ne samo u Hrvatskoj nego i u cijelom svijetu.

Pašku siranu možemo slobodno nazvati "majkom Paškoga sira" jer jedina ima više od 65 godina tradicije proizvodnje Paškog sira.

4.1.1. Ovčarstvo

Ovčarstvo je grana stočarstva koja se bavi uzgojem ovaca i njihovim iskorištavanjem radi dobivanja mlijeka, mesa i vune.

Ovce se u Hrvatskoj uzgajaju stoljećima, a ovčarstvo u Hrvatskoj, kao jedna od najstarijih djelatnosti, na nekim područjima i najvažnija, ima ne samo gospodarsku važnost, nego i duboke demografske, sociološke, kulturološke, etnološke i tradicijske korijene.

Ime ilirskog plemena Dalmati, koji su prvi stanovnici Dalmacije i po kojima je regija i dobila ime, etimološki potječe od stare ilirske riječi *delma* što znači *ovca*. Prema prvoj sustavnoj procjeni broja stoke, u Dalmaciji je 1808. godine evidentirano ukupno 1.105.078 ovaca, što je tada, u odnosu na broj stanovnika, bilo najviše u Europi. Međutim, nakon toga se broj ovaca iz godine u godinu smanjuje pa je 1900. godine u Dalmaciji obitavalo ukupno 785.000 ovaca. Domovinski rat je također negativno djelovao na pasminsku strukturu i ukupnu populaciju ovaca u Hrvatskoj koja je neposredno prije početka rata (1991.) brojila oko 750.000 grla, a po završetku rata oko 420.000 grla.

Trenutačno se u Republici Hrvatskoj organizirane uzgojne mjere provode u stadima 16 pasmina ovaca. U populaciji je 9 izvornih hrvatskih pasmina (dalmatinska pramenka, cigaja, lička pramenka, istarska ovca, creska ovca, rapska ovca, krčka ovca, paška ovca, dubrovačka ovca – ruda) i 7 inozemnih pasmina.

Osam izvornih pasmina nastanjuju krška područja i na njima čine temelj ovčarske proizvodnje. Krška područja nezagađena agrokemikalijama predstavljaju izvanrednu prirodnu osnovu za razvoj ovčarstva u Hrvatskoj, a domaće pasmine ovaca koje stoljećima nastanjuju ova područja izvanredno su im prilagođena.

4.1.2. Paška ovca

Paška ovca je nastala na području otoka Paga na kojemu se i danas uzgaja. Nastala je dugogodišnjim oplemenjivanjem autohtone otočke pramenke s ovnovima pasmine Negretti i Bergamo.

Karakteristika ovaca jest skromnost u zahtjevima za hranom, otpornost i prilagođenost na oskudne uvjete u kojima se uzgajaju. Tjelesna im je masa relativno mala (24 do 35kg).

Posljednjih nekoliko desetljeća na otoku Pagu ovce uzgajaju prvenstveno radi proizvodnje mlijeka koje se prerađuje u glasoviti punomasni, tvrdi ovčji – Paški sir. Uz mlijeko, od paških

ovaca dobiva se i janjad prepoznatljiva po maloj masi trupa (od 5 do 9 kg) te mesu izvrsne kakvoće, izuzetno traženom na našem tržištu.

Zahvaljujući specifičnim agroklimatskim otočkim uvjetima, posebnostima i raznolikosti vegetacije, mnogobrojnim vrstama aromatičnoga i ljekovitoga mediteranskog bilja, ovčji proizvodi (mlijeko, sir i meso) posebnoga su i specifičnog „mediteranskog“ okusa. Navedeno, između ostaloga, uvjetuje veliku potražnju za tim proizvodima, a samim tim i njihovu visoku cijenu. Visoka koncentracija soli u tlu, kao i česte posolice, izravno utječu na strukturu i kvalitetu vegetacije, a preko nje na kakvoću mlijeka i mesa.

4.1.3. Nastanak i razvoj Paške sirane

Godina osnutka Paške sirane smatra se 1946. godinu kada je osnovana Poljoprivredna zadruga Pag. Godine 1960. udruživanjem Poljoprivrednih zadruga Pag, Novalja, Kolan i Poveljana, sustav posluje pod nazivom Opća poljoprivredna zadruga Pag (OPZ Pag). Kao OPZ posluje do 1968. godine kada se razdružuju poljoprivredne zadruge Pag, Poveljana, Kolan i Novalja.

Poljoprivredna zadruga Pag udružuje se u Radnu organizaciju "Zagrebačka mljekara", gdje posluje kao njezina tzv. Osnovna organizacija udruženog rada - OOUR. U tom sustavu posluje do 1975. godine, kada se udružuje u radnu organizaciju RO PAG kao jedan od OOUR-a. Godine 1977. izdvaja se iz RO PAG te posluje samostalno kao RO "Paška sirana" PAG. Budući da je 1991. proglašen Zakon o pretvorbi društvenog poduzeća, pretvorbom društvenog poduzeća 1992. godine nastaje dioničko društvo, čiji temeljni kapital iznosi 5.795.200,00 kuna, a podijeljen je u 7.244 dionice u vrijednosti 800 kuna po dionici.

Danas je puni naziv 'PAŠKA SIRANA dioničko društvo za proizvodnju, preradu, otkup i prodaju poljoprivrednih proizvoda'.

4.1.4. Proizvodi

U postupku proizvodnje paškog sira zadržane su drevne tehnologije mužnje, sirenja i dozrijevanja sira tijekom cijele godine. Posebnost okusa paškog sira rezultat je krajolika u kojem nastaje: otok Pag je krševit, škrt travom, pokriven slojevima posolice koje razbacuje bura tijekom zime. Takvu travu pasu paške ovce i upravo zbog te mješavine trava raznih okusa s primjesom morske soli mlijeko paške ovce je izuzetno, specifično i ne može se

proizvesti nikakvim umjetnim načinom. Autentičnost paškog sira potvrđena je brojnim međunarodnim priznanjima za kvalitetu.

Tradicija spravljanja sira sačuvana je i raširena upravo zahvaljujući kontinuiranom radu u najvećoj i najstarijoj otočnoj mljekari na otoku Pagu, osnovanoj 1946. godine, koja godišnje proizvede 120 tona paškog sira. Osim tog specijaliteta, Sirana godišnje proizvede i oko 720 tona drugih vrsta sireva, poput Dalmatinca, Primorca i Paškog trapista.

Slogan kojim se Paška sirana vodi je 'Od polja do stola'. Osim što posjeduje vlastito stado s oko 3000 ovaca, Sirana mlijeko otkupljuje od još 250 ovčara kooperanata. Vrijeme mužnje ovaca započinje u najhladnijem dijelu godine, koncem prosinca i traje do kraja svibnja. Bez obzira na vremenske uvjete, paški ovčari cijeli dan, od jutra do večeri provode u brdu, na pašnjacima, uz ovce.

Jedna ovca daje dnevno u sezoni mužnje od 0,75 do jedne litre mlijeka. Mužnja se obavlja dva puta dnevno, ujutro i navečer. Svi oni sudjeluju u proizvodnji autentičnog otočkog proizvoda, nude proizvod koji prenosi jedinstvenu tradiciju paškog okusa.

Uz 250 kooperanata na otoku tu su i kooperanti u Bjelovarskoj-bilogorskoj i Virovitičko-podravskoj županiji, proizvođači ovčjeg mlijeka kojega sirana koristi za proizvodnju sira Pramenka.

Bitno je spomenuti kako se na otoku povećava broj ovaca i da je sve više ovčara koji proizvode mlijeko, a može se reći kako je za to upravo zaslužna sama Sirana, primjer dobrog poslovanja.

Svjedoci smo sve popularnije ekološke poljoprivrede. I Sirana je uvidjela potencijal uvođenja iste, provodi istraživanje tržišta kako bi udovoljila promjenama i potrebama potrošača, zadovoljila njihove želje. Otok Pag obiluje još neiskorištenim površinama, koje su pogodne za uzgoj ovaca, a dosad su bile netaknute.

Jedna od najvažniji značajki ekološke stočarske proizvodnje je načelo nedjeljivosti biljne i stočarske proizvodnje, harmoničnu cjelinu u kojoj su svi dijelovi u međusobnom skladu i ravnoteži.

Može se primijetiti kako se već sad Sirana vodi istim principima i ciljevima kao što su ovi ekološke poljoprivrede. Ekonomska održivost i sigurnost, dobri i konstantni prinosi, najbolja uporaba lokalnih inputa, ravnoteža ekosistema, dobrobit domaćih životinja, očuvanje

prirodnih resursa, sigurni proizvodi, dobar okus i kvaliteta, poštivanje lokalne kulture itd. samo su neki od zajedničkih ciljeva.

4.1.5. Projekt SAPARD

Oko 2000. godine je došlo do potrebe za preuređenjem i osuvremenjivanjem pogona u Paškoj sirani. Mnoge marketinške aktivnosti su pridonijele širenju tržišta i povećanju potrebe za sirevima.

Bile su potrebne složene pripreme dokumentacije, koja zahtjeva popriličnu detaljnost, upoznavanje sa samim sustavom pretpristupnih fondova EU namijenjene poljoprivredi i ruralnom razvitku, edukacija djelatnika za proces samog natječaja, suradnja s lokalnom zajednicom.

U tri kruga natječaja, koji su se za SAPARD počeli provoditi 2006. godine, ukupno je ugovoreno 36 projekata koji su velikim naporima uspjeli zaslužiti novac te pretpristupne pomoći EU-a namijenjene poljoprivredi i razvitku ruralnih područja. Ipak, iskorištenost ukupno dostupnog novca je mala – tek 45,79 posto. Hrvatskoj je kroz SAPARD ponuđeno više od 243,3 milijuna kuna, no nakon tri kruga natječaja, iskorišteno je nešto više od 111,4 milijuna kuna.

Za isti program je aplicirala i Sirana. Uz novi objekt dnevna proizvodnja i prerada mlijeka Sirane može dosegnuti 100.000 litara mlijeka, i to po standardima Europske unije. Prije investicije teške više od 28 milijuna kuna, mogućnosti staroga pogona bile su neusporedivo manje - dnevni je maksimum bio 30.000 litara mlijeka.

Projekt nove sirane prepoznala je EU davši “vjetar u leđa” bespovratnim sredstvima SAPARD programa iz kojega je povučeno najviše moguće - 10 milijuna kuna. U projektну dokumentaciju, razne potrebne dozvole te samu izgradnju novog pogona Paške sirane s nabavom i montažom opreme, utrošeno je oko 30 milijuna kuna. Sredstva iz pretpristupnih fondova nisu bila dovoljna, ali su bila vrlo stimulativna.

Ugrađeni su i biološki pročišćivači u koje je uloženo 600.000 eura, sada postoje dvije proizvodne trake, jedna za paški sir i druga za ostale sireve te poseban pogon za prihvati i obradu mlijeka. Proizvodnja se povećala za 30 posto, što na godišnjoj razini znači

proizvodnju od 2.000 tona mliječnih proizvoda. Općenito, u novom pogonu su uvjeti rada znatno bolji nego u starom, a za njegovo funkcioniranje zaposleni su vrhunski, obrazovani stručnjaci.

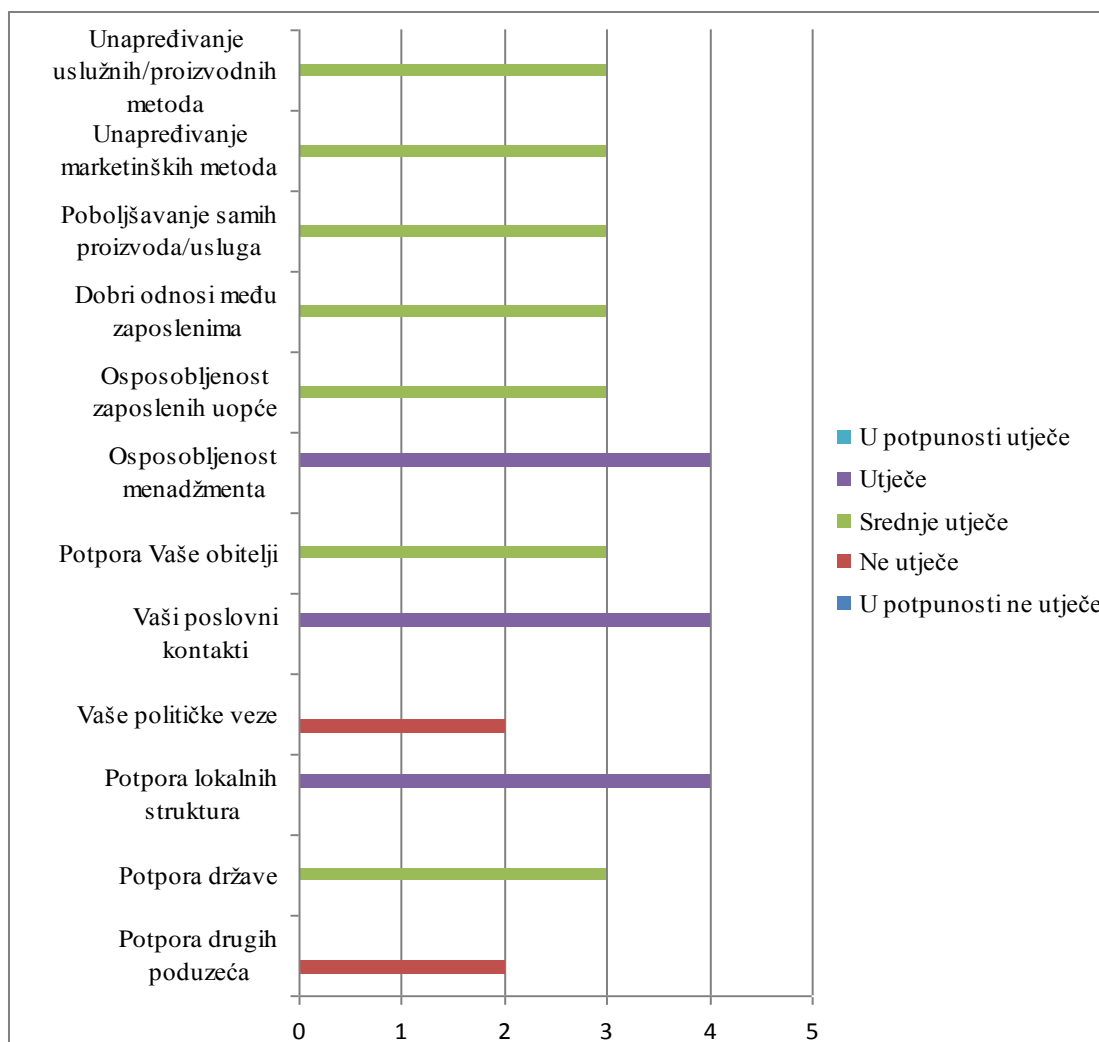
Bitno je napomenuti kako EU funkcionira prema određenim načelima, a Načela europske politike sigurnosti hrane određene su opsežnim dokumentima koji čine novi zakonodavni okvir za prehranu životinja, zdravlje i dobrobit životinja, higijenu, aditive, zaslađivače, zagađivače i taloge, arome, genetski modificirane sastojke u hrani te zračenja i pakiranje. Tzv. "Bijelom knjigom" se također uvodi mehanizam nadzora provedbe zakonodavstva za koje je zadužena Europska komisija u suradnji s tijelima na nacionalnoj razini. Cilj je brige za sigurnost hrane postići visoki stupanj sigurnosti ljudskog zdravlja i interesa potrošača primjenom integriranog pristupa "od polja do stola". Slogan koji je ujedno i misija Paške sirane je: *"Sigurnost i zadovoljstvo potrošača prije svega."*

Preko programa SAPARD iz pretpristupnih fondova Europske unije na Pagu je u posljednjih godinu dana investirano oko 19 milijuna kuna i ta su sredstva uložena u izgradnju novog pogona već spomenute Paške sirane, ali i u Siranu Gligora u Kolanu. Zahvaljujući tim sredstva na Pagu se nalaze dva prehrambena pogona koji su tehnološki najbolje opremljeni u Hrvatskoj, a mogu se mjeriti i s najboljim prehrambenim pogonima u Europi. Uz to, a što je za otok posebno važno, u novim su pogonima otvorena nova radna mjesta. U obje sirane zaposleno je stotinjak radnika, ali s razvojem proizvodnje potreba za radnicima će se povećavati.

4.2. Analiza Upitnika

Paška sirana u posljednjih desetak godina orijentirana je prema izvozu. S izvoznim poslovanjem započelo se 2009. godine na tržište susjedne Slovenije. Razlog izlaska na upravo to tržište je brojnost slovenskih turista u Hrvatskoj pa tako i na otoku Pagu. Procjene iz 2010. godine govore kako ostvaruju više od 5 milijuna noćenja, pa se može zaključiti i kako su upoznati s gastronomskom ponudom te su prepoznali kvalitetu paškog sira. Novi pogon omogućio je zadovoljavanje potreba inozemnog tržišta, zahvaljujući njemu na godišnjoj razini Paška sirana ostvaruje prihod iz inozemstva od oko 300.000,00 HRK.

Grafikon 3.: Utjecaj navedenih izjava na poslovanje poduzeća

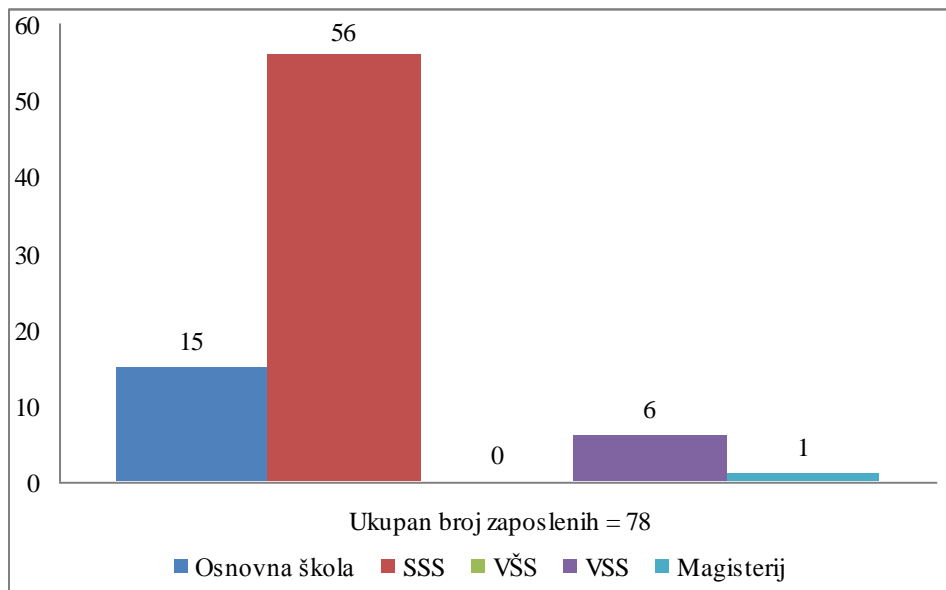


Izvor: izradila studentica na temelju dobivenih podataka iz Upitnika

Najveći utjecaj na poslovne odluke ima osposobljenost menadžmenta i poslovni kontakti stečeni tijekom dosadašnjem poslovanja. Vidljivo je kako značajan utjecaj ima lokalna potpora, dok na državnoj razini potpora nema utjecaja na poslovanje. Minimalni utjecaj na poslovanje imaju političke veze i potpora drugih poduzeća.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Većina odluka u Paškoj sirani donosi se zajednički, uglavnom među menadžmentom koji broji 6 osoba. U najširem smislu riječi menadžment se poistovjećuje s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi.

Grafikon 4.: Struktura zaposlenih u Paškoj sirani prema stručnoj spremi



Izvor: izradila studentica na temelju dobivenih podataka iz Upitnika

Svi čimbenici unutar poduzeća moraju zajedno rezultirati sinergijski, budući da djeluju jedan na drugoga i međusobno su povezani. Jedan od čimbenika su i zaposlenici koji svojim kvalifikacija omogućavaju poduzeću rast i razvoj.

Kako je vidljivo na grafikonu 4., najbrojnija kvalifikacijska struktura Paške sirane je srednja stručna sprema. Iako nema mnogo osoba s formalnim obrazovanjem, zaposlenici Sirane kontinuirano uče, a većina ih je iz tradicijskih ovčarskih obitelji te svoje stečeno iskustvo primjenjuju u proizvodnom pogonu.

Donedavno nije postojao odjel marketinga, ali nakon ulaganja u proizvodni proces i održavanja kvalitete proizvoda, postalo je jasno kako je i promocija jako bitna. Po završetku MBA studija na ZŠEM-u, Martina Pernar Škunca preuzima marketing, kako bi unaprijedila i dotad uspješno poslovanje. Kako ona sama kaže: “Osim ambicioznosti, uspješan poslovni čovjek mora imati i empatijsku stranu, truditi se da u želji za uspjehom ne gazi sve pred sobom, a s druge strane bitno je ići u korak s novostima.”

Zanimljivo je kako inozemni kupci sami kontaktiraju Siranu radi dogovaranja izvoza, što je dokaz prepoznatljivosti brenda paškog sira.

Može se reći kako je najveće priznanje što se sir Paške sirane može kupiti i u poznatom američkom maloprodajnom lancu Whole Foods na Manhattanu, Floridi, u Californiji i Texasu, može se naći u restoranima u Los Angelesu, San Franciscu, Coloradu, Montani, Philadelphiji i Utahu. Od listopada 2010. godine službena uvoznica je Njujorčanka Michele Buster, suvlasnica američke tvrtke Forever Cheese, koja je Paški sir uvrstila među najpoznatije Mediteranske ovčje sireve.

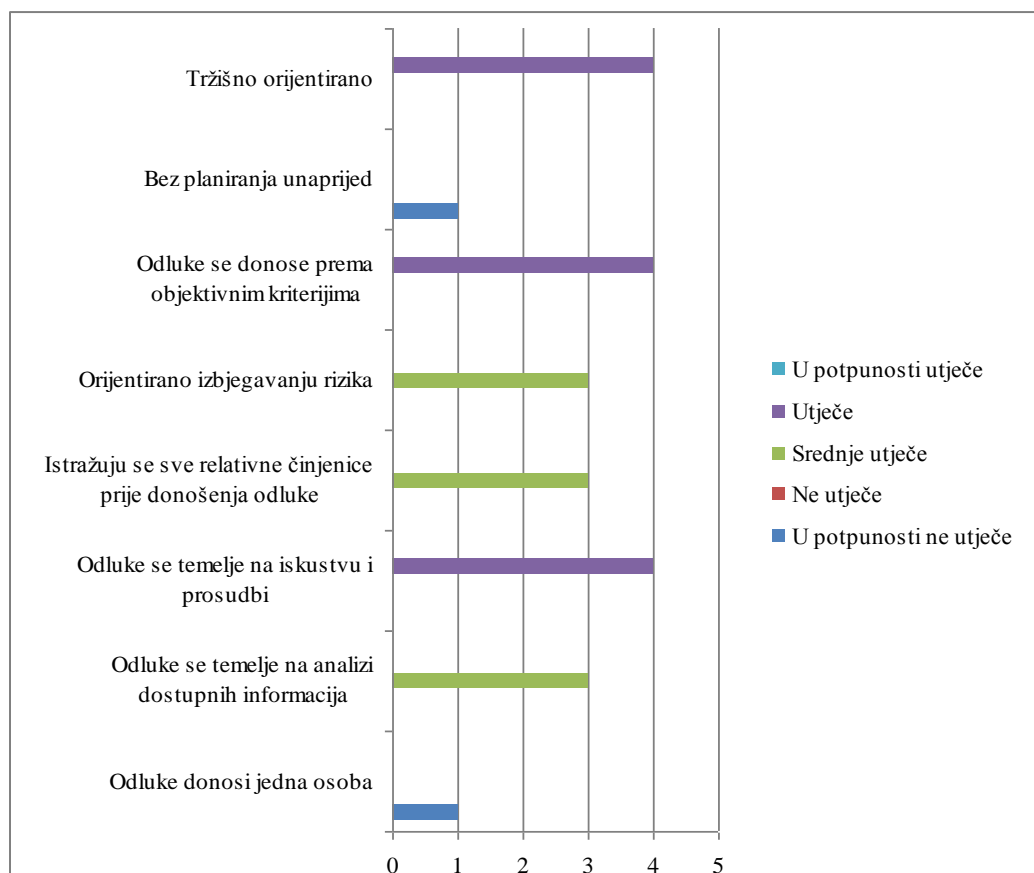
Paška sirana je dobitnica brojnih međunarodnih i domaćih priznanja, najveći je proizvođač ovčjeg mlijeka za 2009., 2010. i 2011. godinu. Posjeduje brojne medalje za vrhunsku kvalitetu sireva na različitim manifestacijama, izložbama i sajmovima hrane od kojih su najznačajnije medalje za sireve Paški sir, Pramenko, Dalmatinac i Mediteraneo, s World Cheese Awardsa 2011. koji se održavao u Birminghamu. Bjelovarski sajam, Novosadski sajam, Međunarodni sajam poljoprivrede i prehrambene industrije u Parizu, Anuga sajam itd. samo su neki od onih na kojima Sirana sudjeluje, i ne samo da promovira sebe nego i otok, županiju, cijelu Hrvatsku.

Zaposlenici Paške sirane imaju fiksne plaće, one ne ovise o uspješnosti poslovanja. Bitno je naglasiti kako se osposobljavanje zaposlenika provodi kontinuirano, ne mijenjaju se radna mjesta unutar poduzeća, tako da je svaki od njih stručnjak u svom poslu.

Paška sirana je 2013. godine otvorila specijalizirani dućan sa svojim proizvodima, koji se nalazi u staroj gradskoj jezgri u Pagu. Osim što je prvi dućan takve vrste u Pagu, doprinio je turističkoj ponudi grada. Osim proizvodnog pogona i dućana, Paška sirana ima i svoju kušaonicu. Prostori u kojima se obavlja poslovanje su dijelom naslijeđeni, dijelom u najmu.

Poznato je kako je za učinak strojeva potrebno prethodno poznavati kapacitet, odnosno tehničku sposobnost izvršavanja određenog proizvodnog procesa. Neophodna je organizacija cjelokupne proizvodnje, te planiranje unaprijed kako bi ekonomski pokazatelji biti što reprezentativniji. U Paškoj sirani za to je zadužen odjel financija i računovodstva, gdje se prati trošenje strojeva te se planira nabava nove opreme. Prosječna starost strojeva je 6 do 10 godina, što znači da sljedećih nekoliko godina neće biti potrebna nova oprema, naravno, uz pravilno održavanje.

Grafikon 5.: Utjecaj na orijentiranost prema tržištima



Izvor: izradila studentica na temelju dobivenih podataka iz Upitnika

Paška sirana tržišno je orijentirana, planovi se donose unaprijed, a odluke se temelje na iskustvu i prosudbi te analizi dostupnih informacija. Kao što je prethodno navedeno, odluke ne donosi jedna osoba. Vizija je konstantno ostvarivanje uspješnog poslovanja, razviti održivu veću vrijednost za svoje potrošače tj. potrošači moraju percipirati da im proizvodi Paške sirane pružaju više koristi nego proizvodi konkurencije. Potrebno je stvarati strategiju održive konkurentske prednosti te stvaranje veće vrijednosti za potrošače.

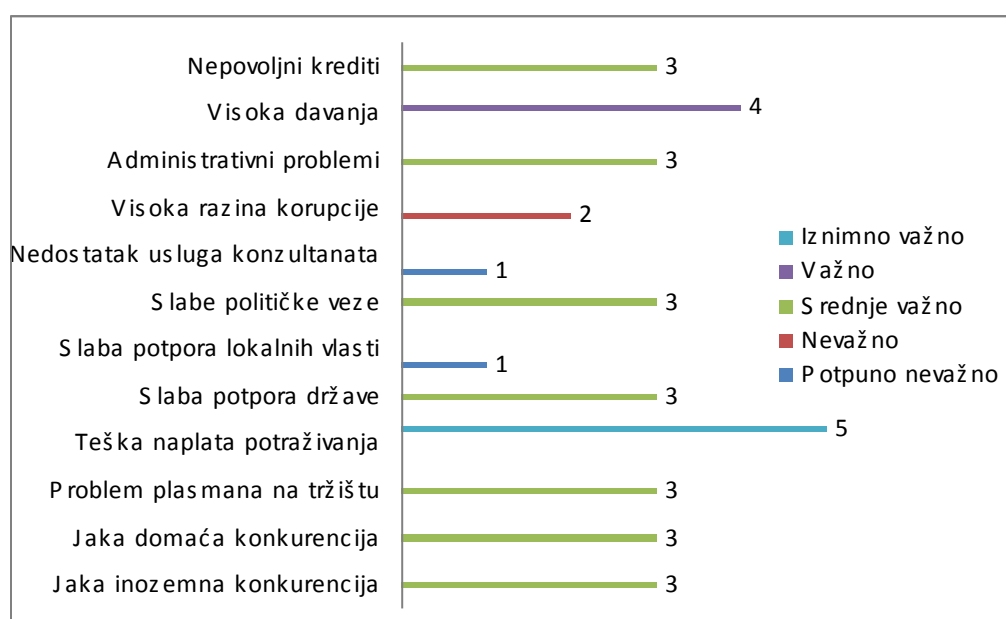
U Paškoj sirani zadovoljni su sadašnjim opsegom poslovanja, ali planira se povećanje opsega poslovanja. Na godišnjoj razini radi se o porastu od:

- 10 % rast prodaje u specijaliziranoj trgovini
- 10 % rast ukupne dobiti
- 15-20 % rast broja djelatnika s punim radnim vremenom

Rast prihoda je glavni pokretač daljnjeg širenja tržišta, uz ostvarivanje novih kanala prodaje. Danas inozemno tržište čini tržište već spomenute Slovenije, zatim Austrije, Njemačke, Švedske, SAD-a, Češke, Velike Britanije i Francuske.

Strategija izlaska na strana tržišta je izravni izvoz, radi manjih troškova i rizika daljnje distribucije. Zahtjeva se dobro poznavanje stranog tržišta, prometne infrastrukture i strukture gospodarstva i stanovništva, kao i mnogo više stručnog znanja i iskustva, vremena upravljanja i financijskih resursa od neizravnog izvoza, ali takav način izlaska omogućuje poduzeću veću kontrolu nad distribucijskim kanalima.

Grafikon 6.: Važnost problema za opseg poslovanja



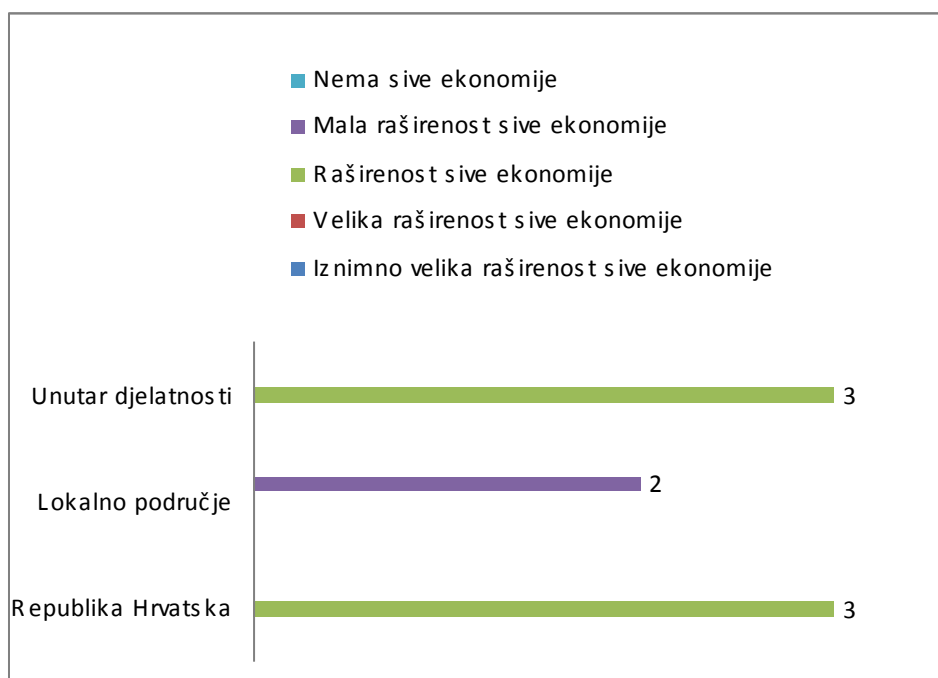
Izvor: izradila studentica na temelju dobivenih podataka iz Upitnika

Najvažniji utjecaj na poslovanje ima teška naplata potraživanja, nakon toga slijede visoka davanja. Potpora lokalne vlasti nije ni najmanji problem, budući da na lokalnoj razini postoji podrška i poticaji kod promoviranja. Paška sirana je dobila Godišnju nagradu Zadarske županije za postignuća u 2011. godini u kojoj je ova, uz Solanu Pag, najveća tvrtka na otoku Pagu otvorila nova tržišta, predstavila se na brojnim sajmovima i osvajala nagrade.

Iz Sirane naglašavaju kako je prisutna usluga mnogobrojnih konzultanata, tako da potreba za njima ne predstavlja problem kod cjelokupnog opsega poslovanja.

Kao nevažno, ocjenjuju i visoku korupciju, koja gotovo da nema utjecaja na poslovanje.

Grafikon 7.: Raširenost sive ekonomije



Izvor: izradila studentica na temelju dobivenih podataka iz Upitnika

U Paškoj sirani procjenjuju kako je zastupljenost sive ekonomije u lokalnom području malo raširena, dok na razini države te unutar djelatnosti čini srednju raširenost.

U svakom gospodarstvu postoji dio ekonomske aktivnosti koji nije obuhvaćen standardnim statističkim istraživanjima, a trebao bi biti uključen u obračun bruto domaćeg proizvoda. Osim izravnih posljedica razvoja sive ekonomije koje se uglavnom očituju kao gubitak poreznih prihoda, ponekad su jednako važne i neizravne. To se u prvom redu odnosi na iskrivljeni statističko-informacijski sustav gospodarstva, što može imati ozbiljne posljedice na formuliranje odgovarajuće ekonomske politike. U nastojanju da ostvare željenu razinu državne potrošnje, porezne vlasti uobičajeno će reagirati na način da gubitke poreza, zbog rasta sive ekonomije, kompenziraju povećanim poreznim stopama. To ima za posljedicu dodatno opterećenje onog dijela gospodarstva koje plaća poreze, čime se povećavaju troškovi i smanjuje konkurentnost. Ovisno o sklonosti preuzimanja rizika povećanjem poreznih stopa, moguć je daljnji porast sive ekonomije.

Može se reći kako je izvoz Paške sirane još uvijek u povojima. Iako postoji izvozni broj od 2009. godine, ne očekuje se čudo u izvozu. Postoji stalno ograničenje izvoza pašskog sira zbog ograničenih količina ovčjeg mlijeka na otoku Pagu. Kako navodi izvor iz Sirane, cjelokupna

proizvodnja bi se mogla plasirati na domaće tržište po višim cijenama od onih koje se postižu na inozemnom tržištu, ali želja je pozicioniranje na inozemnom tržištu i prepoznavanje brenda paškog sira.

Tijekom 2004. godine dobiven je sustav kvalitete prema normi ISO 9001 i sustav nadzora stanja kvalitete i zdravstvene ispravnosti HACCP - Hazard Analysis Critical Control Point. Paška sirana d.d. jedina je tvrtka u zadarskoj županiji i jedina sirana s Halal kvalitetom. Halal certifikat dobivaju proizvodi koji su proizvedeni u skladu s islamskim propisima, označavaju zdravu hranu, jer ne sadrži aditive koji nisu prirodnog porijekla. Ovim certifikatom je Sirani otvoren ulazak na tržište od milijardu i pol potrošača muslimanske vjere u svijetu. Nažalost, dobivanje ovog certifikata nije ostvarilo željene učinke. Od 2011. godine godišnje se izdvaja oko 20.000,00 HRK, ali konkretni izlazak na muslimansko tržište još uvijek nije proveden. Bez obzira na to, Sirana se ne želi odreći tog certifikata jer je i to jedan od značajnim promotivnih čimbenika te dokaz kvalitete.

S namjerom poticanja otočnih proizvođača u proizvodnji izvornih i kvalitetnih proizvoda pokrenut je početkom 2007. godine projekt vizualnog označavanja otočnih proizvoda oznakom "Hrvatski otočni proizvod".

Sirevi Paške sirane - Paški sir, Pramenko, Dalmatinac, Primorac i Trapist te Paška skuta - nose oznaku Hrvatski otočni proizvod koji im je dodijelilo Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture. Od 2012. godine oznaku HOP imaju i novi sirevi Mediterano, Paprenjak i Parenjak. Mediterano je sir s kaduljom, vrlo aromatična okusa i lijepog izgleda koji mu daje kadulja-biljka karakteristična za otok Pag. Paprenjak je polutvrđi sir s paprikom, kombinacija ljute i slatke paprike ovom siru daje dozu pikantnosti. Parenjak je mladi, kravlji sir kojeg karakterizira mliječna, bijela boja i idealan je za one koji vole mlađe, mekanije sireve.

To označava da se radi o proizvodima koji su rezultat otočne tradicije, razvojno - istraživačkog rada, inovacije i invencije čija razina kvalitete mora biti mjerljiva. Oni potječu s ograničenih otočnih lokaliteta i rade se u malim serijama, dokazuju izvornost proizvoda te pomažu u prezentaciji i promociji naših sireva.

Sva pojavljivanja na specijaliziranim sajmovima omogućavaju probitak na nova inozemna tržišta. Veliku podršku daje i Hrvatska gospodarska komora koja organizira brojna događanja, nastoji brendirati Hrvatsku kao zemlju inovativnih i kreativnih ljudi i svjetski poznatim proizvodima Hrvatska predstavi na zanimljiv i upečatljiv način.

5. Zaključak

Globalizacija, ukidanje prepreka i slabljenje državnih granica karakteristike su suvremene međunarodne razmjene. Internacionalno poslovanje postaje težnja svakog poduzeća, ali i uvjet opstanka bez obzira na djelatnost i zemlju porijekla.

Osim blizine poslovanja i sličnosti između zemalja, svako poduzeće bi trebalo sagledati i ostale kriterije kao što su političko i gospodarsko okruženje, veličina tržišta, postojeća konkurencija, perspektive tržišta itd. kako bi odabrali tržište na kojem mogu ostvariti uspjeh. Na temelju navedenih kriterija trebala bi se provesti selekcija zemalja koje ulaze u uži izbor o među njima odabrati ciljano tržište.

Bilo bi dobro kad bi poduzeća imala stručan tim za istraživanje tržišta, ali nažalost mala i srednja poduzeća si to ne mogu priuštiti, pa bi trebala potražiti pomoć od specijaliziranih agencija za istraživanje tržišta.

Hrvatska poduzeća bi prilikom izvoza trebala sagledati i ostale strategije koje im se nude na raspolaganju, ne samo izravan izvoz koji je odabir većine. Svaka zemlja je različita pa bi prema njenim karakteristikama trebalo prilagoditi strategiju ulaska na njeno tržište.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako je značaj internacionalizacije hrvatskih poduzeća neupitan. Naravno, iziskuje dodatne napore, pred poduzeće stavlja i izazove, kao što su povećani troškovi, povećana razina obveza i odgovornosti za sve zaposlene. Predstavlja ulaganje s duljim rokovima povrata, napore oko istraživanja potencijalnog tržišta, kao i potrebu upoznavanja zemlje, njezine kulture i poslovnih običaja te uvjeta koji vladaju na tržištu.

Veliki problem je što se u Hrvatskoj poljoprivredom uglavnom bavi starije stanovništvo, koje je većinom neobrazovano, bave se određenom proizvodnjom jer je to obiteljska tradicija, a znamo kako tradicionalna kultura nije uvijek najbolja kultura za određeno područje, činjenica je i kako se proizvodi uglavnom za osobne potrebe, vrlo male količine.

Poljoprivreda se smatra dopunskom djelatnošću ili samo hobiem (osobito u priobalnom području). Općenito, udio poljoprivrednog stanovništva godinama opada, mladima se čak i savjetuje odlazak u veće gradove, micanje od poljoprivrede i potraga za "boljim životom" iako je upravo poljoprivreda taj život – proizvodnja hrane! Potrebno je informirati lokalno

stanovništvo o državnim programima potpore, bespovratnim poticajima, mjerama i načinima rukovođenja, donesenim legislativama itd. kako bi se odvažili na poljoprivrednu proizvodnju a nakon određenog vremena i na internacionalizaciju.

Interakcija čimbenika kao što su reljef, klima, raznolika flora i fauna, prirodne ljepote i rijetkosti, kulturno-povijesni spomenici, različita zabavna i sportska infrastruktura, razvijen sustav promocije itd. garancija su budućeg razvoja.

Tu gotovo savršenu kombinaciju izvrsno koristi Paška sirana koja se profilira u važnog izvoznika hrvatskih sireva.

6. Popis literature

Knjige:

Grbac, B., 2009. Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Grbac, B., 2007. Načela marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Mioč B. i suradnici, 2011., Program uzgoja ovaca u Republici Hrvatskoj, Hrvatski savez uzgajivača ovaca i koza, Zagreb

Meler, M., 1999. Marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Petrač, B., 2002. Agrarna ekonomika, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Previšić J., Ozretić Došen Đ., Krupka Z., 2012., Osnove međunarodnog marketinga, 2. izmijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb

Previšić J., Ozretić Došen Đ., 2000., Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb

Tolušić, Z., 2007. Tržište i distribucija poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, Poljoprivredni fakultet Osijek, Osijek

Rad u časopisu:

Barnes B., Chakrabarti R., Palihaeanda D., 2006. Investigating the export marketing activity of SMEs operating in interational helctcare markets, Journal of Medical marketing no.3

Bilas V., Čenan D., Kedačić A., (2012.), Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj, Ekonomski vjesnik: časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku, XXV

Chelliah S., Sulaiman M., Yusoff M., 2010., Internationalization and Performance Small and Medium Enterprises in Malaysia, International Journal of Business & Management, no.6

Ciszewska-Mlinarič M., Mlinarič F. (2010.), Small Firms in a Small Country: Managerial Factors, Internationalization and Performance of Slovenian smes, Managing Global Transitions, no.3

Derado D., (2011.), Institucionalni uvjeti internacionalizacije malih i srednjih poduzeća: slučaj splitsko-dalmatinske županije, Ekonomski preglednik, br.1.

Jureško-Kero J. (2011.), Uvoznica paškog sira: Ta je delicata u SAD stvar prestiža, Večernji list, str.24.

Rasheed H., (2005.), Foreign Entry Mode and Performance: The Moderation Effects of Environment, Journal of Small Business Management, no.1

Škrtić M., Mikić M., (2009.), Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske, Ekonomski preglednik, br.5

Jedinice s interneta:

Biličić M., (2005.), Metoda slučaja u znanosti i nastavi, Izvorni znanstveni rad, Rijeka, [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Korisnik/My%20Documents/Downloads/15_bilicic_metoda_217_228%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Korisnik/My%20Documents/Downloads/15_bilicic_metoda_217_228%20(1).pdf), datum pristupa: 12.travnja.2014.

B.V., Ovo ljeto rekordan broj Slovenaca na našoj obali, Dnevnik.hr, Zagreb, <http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/ovo-ljeto-rekordan-broj-slovenaca-na-nasoj-obali.html> , datum pristupa: 9.lipnja 2014.

CEPOS, Diverzitet šumskih ekosistema i zaštićena područja http://www.fmpvs.gov.ba/texts/239_365_h.pdf, datum pristupa 7.svibnja 2014.

Državni zavod za statistiku, (2010.), Statističke informacije 2010., Zagreb www.dzs.hr , datum pristupa: 14.svibnja 2014.

Hrvatska gospodarska komora, www.hgk.hr , datum pristupa: 14.svibnja 2014.

Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske, Godišnje izvješće o stanju poljoprivrede u 2012.godini, www.mps.hr/UserDocsImages/.../2014/Zeleno%20izvjesce%202013.doc , datum pristupa: 14.svibnja 2014.

Metode znanstvenih istraživanja,

http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVE_NIH_ISTRAZIVANJA.pdf, datum pristupa: 25.travnja 2014.

Paška sirana d.d., www.paskasirana.hr , datum pristupa: 30. svibnja 2014.

Pupovac D., Znanstvene metode daju odgovor na pitanje 'kako treba raditi'

http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_informatika_s2/Znanstvene%20metode.pdf, datum pristupa: 25.travnja 2014.

Stančić B., Kartografija i kartografi Staroga Grada na Hvaru

<http://www2.geof.unizg.hr/~bstancic/kiksgnh.pdf>, datum pristupa: 7.svibnja 2014.

7. Sažetak

Poljoprivredna proizvodnja i prehrambena industrija ključni su potencijal razvoja hrvatskog gospodarstva. Iznimno brz razvoj tehnologije, komunikacijskih sustava i svjetske trgovine, dovodi do smanjenja različitosti među pojedinim tržištima. Ona postaju sve sličnija, potrebe i želje potrošača rastu i to dovodi do orijentacije poslovanja prema inozemnim tržištima. Internacionalizacija poslovanja postaje važan preduvjet za daljnji rast i razvoj svakog poduzeća, osim toga je i veoma zanimljiv predmet istraživanja u posljednjih nekoliko desetljeća. Rezultati prethodnih istraživanja usporedit će se s istraživanjem provedenim nad Paškom siranom d.d. To je najstarija sirana na otoku Pagu, s njom je počela priča o paškom siru, najpoznatijem i najnagrađivanijem hrvatskom siru. Cilj istraživanja je otkriti koji čimbenici potiču poduzeće iz poljoprivredno-prehrambene industrije na internacionalno poslovanje te odabir strategija izlaska na strana tržišta, zatim identifikacija problema i barijera na koje nailaze, te spoznati procese poslovanja i postizanja uspjeha na tržištu.

8. Summary

Agricultural production and food industry are potential for development of the Croatian economy. Rapid development of technology, communication systems and global trade, leads to a reduction of differences between markets of foreign lands. Markets are becoming more similar. Needs and desires of consumers are growing and that leads to the orientation of business to foreign markets. The internationalization of business has become an important prerequisite for further growth and development of each company. Those factors are very interesting subject of research in recent decades. Results of previous studies will be compared with research conducted over the cheese factory Paška sirana Inc. It is the oldest cheese factory on the island of Pag that began the story of the cheese from the island of Pag, the best known and most rewarded Croatian cheese. The aim of the research was to discover which factors driving the company from the agriculture and food industry in the international business and the selection of an exit strategy in foreign markets. Then the identification of problems and barriers they face, and realize business processes and processes of achieving success in the foreign market.

9. Prilozi

9.1. Upitnik

OPĆI PODACI O PODUZEĆU

1. Godina početka poslovanja poduzeća
2. Broj zaposlenih u poduzeću
3. Vrsta djelatnosti
 - a) proizvodnja
 - b) trgovina
 - c) usluge
4. Pravni status poduzeća
 - a) d.o.o.
 - b) obrt
 - c)
5. Imate li u poduzeću menadžere?
 - a) Da Koliko?
 - b) Ne
6. Ocijenite Vašu suglasnost s navedenim izjavama o načinu rada u Vašem poduzeću:

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
a) Tržišno orijentirano	1	2	3	4	5
b) Bez planiranja unaprijed	1	2	3	4	5
c) Odluke se donose prema objektivnim kriterijima	1	2	3	4	5
d) Orijentirano izbjegavanju rizika	1	2	3	4	5
e) Istražuju se sve relevantne činjenice prije donošenja odluke	1	2	3	4	5
f) Odluke se temelje na iskustvu i prosudbi	1	2	3	4	5

g) Odluke se temelje na analizi dostupnih informacija	1	2	3	4	5
h) Odluke donosi jedna osoba	1	2	3	4	5

7. Ocijenite razinu utjecaja navedenih faktora na poslovni uspjeh Vašeg poduzeća:

	U potpunosti ne utječe	Ne utječe	Srednje utječe	Utječe	U potpunosti utječe
a) Unapređivanje uslužnih/proizvodnih metoda	1	2	3	4	5
b) Unapređivanje marketinških metoda	1	2	3	4	5
c) Poboljšavanje samih proizvoda/usluga	1	2	3	4	5
d) Dobri odnosi među zaposlenima	1	2	3	4	5
e) Osposobljenost zaposlenih uopće	1	2	3	4	5
f) Osposobljenost menadžera	1	2	3	4	5
g) Potpora Vaše obitelji	1	2	3	4	5
h) Vaši poslovni kontakti	1	2	3	4	5
i) Vaše političke veze	1	2	3	4	5
j) Potpora lokalnih struktura	1	2	3	4	5
k) Potpora države	1	2	3	4	5
l) Potpora drugih poduzeća	1	2	3	4	5

8. Broj djelatnika prema stupnju obrazovanja

Stupanj završene izobrazbe	Broj menadžera	Broj ostalih djelatnika
Osnovna škola		
SSS		
VŠS		
VSS		
Magisterij ili doktorat		

9. Jesu li plaće u poduzeću fiksne (ne ovise o uspješnosti poduzeća):

a) DA

b) NE

Ako je odgovor «NE», molimo Vas zaokružite jedan od ponuđenih odgovora na sljedeća pitanja:

Ovise li o uspješnosti poduzeća u cjelini?

DA NE

Ovise li o učinkovitosti pojedinca?

DA NE

10. Označite udio prihoda koji se u Vašem poduzeću izdvaja za osposobljavanje zaposlenika:

a) 0%

b) 1-3%

c) 4-10%

d) 11-20%

e) više od 20%

11. Mijenjaju li djelatnici radna mjesta unutar Vašeg poduzeća?

a) DA

b) NE

12. Označite lokaciju pretežitog dijela Vaših klijenata/potrošača (onih koji čine više od 50% svih Vaših klijenata/potrošača):

a) uže područje grada

b) regija

c) Republika Hrvatska

d) inozemstvo

13. Označite lokaciju pretežitog dijela Vaših dobavljača (onih koji čine više od 50% svih Vaših dobavljača):

e) uže područje grada

f) regija

g) Republika Hrvatska

d) inozemstvo

14. Navedite broj konkurentnih poduzeća

i navedite približan broj zaposlenih najvećeg konkurentnog poduzeća

FIZIČKI KAPITAL PODUZEĆA

15. Broj poslovnica (trgovine, proizvodne jedinice) u Vašem poduzeću je:

- a) 1
- b) 2
- c) 3 - 5
- d) 6 i više

16. Na koji od navedenih načina je osiguran poslovni prostor Vašeg poduzeća:

- a) kupovina
- b) dar
- c) nasljedstvo
- d) najam

e) ostalo

17. Prosječna starost strojeva i opreme u poduzeću u godinama

- a) do 1 godine
- b) 2 do 5 godina
- c) 6 do 10 godina
- d) 11 do 20 godina
- e) 21 godina i više

18. Namjeravate li u budućnosti širiti poduzeće?

- a) DA
- b) NE

Ako je odgovor «NE»: Zašto?

USPJEŠNOST PODUZEĆA

19. Jeste li zadovoljni sadašnjim opsegom poslovanja?

- a) DA
- b) NE

20. Planirate li u sljedećoj godini povećati opseg poslovanja?

- c) DA
- d) NE

Ako je odgovor «DA», navedite u kojem je to opsegu?

a) koliko % rast prodaje

b) koliko % rast dobiti

c) koliko % rast broja djelatnika s punim radnim vremenom

21. Ocijenite važnost navedenih problema za opseg poslovanja Vašeg poduzeća:

	Potpuno nevažno	Nevažno	Srednje važno	Važno	Iznimno važno
Nepovoljni krediti	1	2	3	4	5
Visoka davanja	1	2	3	4	5
Administrativni problemi	1	2	3	4	5
Visoka razina korupcije	1	2	3	4	5
Nedostatak usluga konsultanata	1	2	3	4	5
Slabe političke veze	1	2	3	4	5
Slaba potpora lokalnih vlasti	1	2	3	4	5
Slaba potpora države	1	2	3	4	5
Teška naplata potraživanja	1	2	3	4	5
Problem plasmana na tržištu	1	2	3	4	5
Jaka domaća konkurencija	1	2	3	4	5
Jaka inozemna konkurencija	1	2	3	4	5

22. Ocijenite koliki je stupanj raširenosti sive ekonomije

(1 = nema sive ekonomije, 5 = iznimno velika raširenost)

a) u Republici Hrvatskoj 1 2 3 4 5

b) na lokalnom području 1 2 3 4 5

c) u vašoj djelatnosti 1 2 3 4 5

PODACI O INTERNACIONALNOM POSLOVANJU (IZVOZU)

23. Godina početka izvoznog poslovanja poduzeća

24. Na koje ste tržište najprije izašli?

25. Na kojim tržištima danas poslujete?

26. Problemi/prepreke/barijere s kojima ste se suočili?

27. Koji su bili Vaši motivi izlaska na inozemno tržište?

28. Jeste li zadovoljni postignutim uspjehom?

- a) DA
- b) NE

29. Mislite li da biste ostankom na tuzemnom tržištu postigli isti uspjeh?

- a) DA
- b) DA ali uz veća ulaganja i nakon dužeg vremenskog perioda
- c) NE

30. Koja je Vaša strategija izlaska na inozemno tržište?

- a) izravni izvoz
- b) neizravni izvoz
- c) zajedničko ulaganje
- d) izravne investicije
- e) nešto drugo

31. Zašto ste se odlučili za baš tu strategiju (sukladno odgovoru na 30.)?

32. Kako odlučujete na koje tržište želite izaći?

33. Na koji način predstavljate Vaše proizvode na inozemnom tržištu?

34. Provodite li istraživanje za svako tržište zasebno?

a) DA

b) NE

Ako je odgovor «DA», navedite koje kriterije uzimate u obzir prilikom istraživanja?

35. Na koji način provodite istraživanje?

a) Internet

b) interne baze podataka

c) dosadašnja iskustva

d) kupovanje baze podataka od agencija kao što su IMS i Business monitor

e) konzultantska firma

36. Kako je kriza utjecala na inozemno poslovanje?

37. Jeste li doživjeli neuspjeh na nekom inozemnom tržištu?

a) DA

b) NE

Ako je odgovor «DA», navedite koji je bio razlog tome?

38. S kojim proizvodima/uslugama nastupate na inozemnim tržištima?

39. Možete li proizvesti dovoljnu količinu koju traže inozemna tržišta?

a) DA

b) NE

40. Koliki prihod (na godišnjoj razini) ostvarujete iz inozemstva

a) do 100.000 HRK

b) od 100.001 HRK do 500.000 HRK

c) od 500.001 HRK do 1.000.000 HRK

d) više od 1.000.000 HRK

Hvala Vam na suradnji!

Dobiveni odgovori koristit će se isključivo u svrhu istraživanja u diplomskom radu.

Ana Škoda

10. Popis tablica

REDNI BROJ	NAZIV TABLICE	STRANICA
1.	Čimbenici uspjeha	5
2.	Barijere u internacionalizaciji	10
3.	Izvoz poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda	12
4.	Uvoz poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda	13
5.	Industrijska proizvodnja odabranih prehrambenih proizvoda	14

11. Popis grafikona

REDNI BROJ	NAZIV GRAFIKONA	STRANICA
1.	Najvažniji izvozni poljoprivredno-prehrambeni proizvodi Republike Hrvatske u 2012. godini	15
2.	Najvažniji uvozni poljoprivredno-prehrambeni proizvodi Republike Hrvatske u 2012. godini	16
3.	Utjecaj navedenih izjava na poslovanje poduzeća	26
4.	Struktura zaposlenih u Paškoj sirani prema stručnoj spremi	27
5.	Utjecaj na orijentiranost prema tržištu	29
6.	Važnost problema za opseg poslovanja	30
7.	Raširenost sive ekonomije	31

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Diplomski rad

Poljoprivredni fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij, Agroekonomika

INTERNACIONALIZACIJA POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENE INDUSTRIJE

Ana Škoda

Sažetak

Poljoprivredna proizvodnja i prehrambena industrija ključni su potencijal razvoja hrvatskog gospodarstva. Iznimno brz razvoj tehnologije, komunikacijskih sustava i svjetske trgovine, dovodi do smanjenja različitosti među pojedinim tržištima. Internacionalizacija poslovanja postaje važan preduvjet za daljnji rast i razvoj svakog poduzeća, osim toga je i veoma zanimljiv predmet istraživanja u posljednjih nekoliko desetljeća.

Rad je izrađen pri: Poljoprivredni fakultet u Osijeku

Mentor: doc. dr. sc. Tihana Sudarić

Broj stranica: 49

Broj grafikona: 7

Broj tablica: 5

Broj literaturnih navoda: 26

Broj priloga: 1

Jezik izvornika: hrvatski

Ključne riječi: internacionalizacija, poljoprivredna proizvodnja, prehrambena industrija

Datum obrane: 10. srpnja 2014.

Stručno povjerenstvo za obranu:

1. prof. dr. sc. Krunoslav Zmaić, predsjednik
2. doc. dr. sc. Tihana Sudarić, mentor
3. prof. dr. sc. Ružica Lončarić, član

Rad je pohranjen u: Knjižnica Poljoprivrednog fakulteta u Osijeku, Sveučilištu u Osijeku, Kralja Petra Svačića 1d.

BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek Graduate thesis

Faculty of Agriculture

University Graduate Studies, Agricultural Economics

THE INTERNATIONALIZATION OF THE AGRICULTURE AND FOOD INDUSTRY

Ana Škoda

Abstract:

Agricultural production and food industry are potential for development of the Croatian economy. Rapid development of technology, communication systems and global trade, leads to a reduction of differences between markets of foreign lands. Markets are becoming more similar. The internationalization of business has become an important prerequisite for further growth and development of each company. Those factors are very interesting subject of research in recent decades.

Thesis performed at: Faculty of Agriculture in Osijek

Mentor: doc. dr. sc. Tihana Sudarić

Number of pages: 49

Number of charts: 7

Number of tables: 5

Number of references: 26

Number of appendices: 1

Original in: Croatian

Key words: internationalization, agricultural production, the food industry

Thesis defended on date: July 10, 2014.

Reviewers:

1. prof. dr. sc. Krunoslav Zmaić, president
2. doc. dr. sc. Tihana Sudarić, mentor
3. prof. dr. sc. Ružica Lončarić, member

Thesis deposited at: Library, Faculty of Agriculture in Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Kralja Petra Svačića 1d.